

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'évaluation des communications chez L'Oréal, de 2000 à 2005, selon les documents
officiels et selon les perceptions de ses individus

Présenté par :

Émilie Bachelier

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

François Cooren
Président rapporteur

André Lafrance
Directeur de recherche

Danielle Maisonneuve
Membre du jury



Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:
Évolution de l'importance accordée aux communications chez L'Oréal, de 2000 à 2005

Présenté par:

Émilie Bachelier

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

.....
président-rapporteur

.....
directeur de recherche

.....
membre du jury

Résumé

Ce mémoire de maîtrise cherche à explorer la place des communications corporatives dans une organisation mondialement reconnue: L'Oréal. Il s'agit plus particulièrement d'étudier l'évolution de l'importance accordée aux communications corporatives et à leurs dirigeants, entre 2000 et 2005. Les outils qui vont permettre de dégager ces informations de façon précise et objective sont d'une part l'étude des rapports annuels de L'Oréal, à l'aide de la méthode d'analyse de presse. Puis d'autre part, la compilation de ces résultats sera alors confrontée via des entrevues à divers individus ayant un lien professionnel direct ou indirect avec L'Oréal. L'évolution des communications corporatives sera par la suite étudiée en regard à la théorie texte-conversation de James R. Taylor.

Mots-Clés:

Communication corporative, activités de communications, structure, outils, rapports annuels, évolution, culture, analyse de presse, place/importance, modèle texte, conversation.

Abstract

The goal of this research of a master in organizational communication is to study communication's role in one of the world's most acknowledged organization: L'Oréal.

More specifically, we'll explore the evolution of the place given to corporate communications, and its managers, between 2000 and 2005. One of the tools that will be used to precisely reveal information is the study of annual reports, according to the media analysis method. Those results will be exposed through interviews with different persons linked to L'Oréal.

Finally, we'll study the evolution of communications regarding James R. Taylor text-conversation model.

Keywords: corporate communications, communications events, structure, communication tools, annual reports, media analysis, importance, text-conversation model

Table des matières:

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Table des matières.....	iii
Remerciements.....	v
Introduction.....	1
Problématique.....	7
Méthodologie.....	25
Cadre théorique.....	35
Le Cas étudié.....	41
Résultats.....	47
Analyse des résultats.....	55
Résultats des entrevues et liens avec analyse des rapports annuels.....	74

Discussion.....	94
------------------------	-----------

Conclusion.....	106
------------------------	------------

Bibliographie.....	108
---------------------------	------------

Annexe 1 : Liste des tableaux	
--------------------------------------	--

Annexe 2 : Liste des abréviations	
--	--

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, André Lafrance, qui m'a encouragée à aller au bout de ce mémoire, plus long que prévu. Je voudrais souligner la patience et l'habileté dont il a témoigné tout au long de son accompagnement dans la rédaction de mon mémoire.

Par ailleurs, je voudrais remercier les quatre personnes que j'ai interrogées dans le cadre de ma recherche. Malheureusement, la confidentialité professionnelle m'oblige à taire leurs noms. Merci d'avoir pris le temps de me rencontrer et merci aussi d'avoir porté un regard critique sur votre propre environnement professionnel, ce qui n'est pas donné à tout le monde.

Merci à Christian Leray, qui m'a enseigné les bases de la méthode d'analyse de presse, sans qui je n'aurais certainement pas pu l'utiliser, de par la nouveauté et la spécificité de cette méthode.

Plus personnellement, je tiens à remercier mes parents qui m'ont toujours encouragée à poursuivre les études, et plus particulièrement la maîtrise. Merci à mes amis qui m'ont poussée à finir ce mémoire en me demandant si je l'avais terminé.

1. INTRODUCTION

Le monde d'aujourd'hui impose aux organisations, toutes tailles confondues, d'adopter des outils de gestion. Un de ces outils de gestion est la communication.

Dans la communauté académique, on l'appelle la communication organisationnelle, puisqu'elle concerne les communications des organisations, et que l'on cherche à insister sur l'aspect « vivant » des objets d'étude. C'est un domaine complexe et diversifié, qui est en plein essor depuis plusieurs années, et qui permet aux entreprises de faire vivre leur mission, et ce, à travers différentes opérations de communication. Comment la communication organisationnelle trouve-t-elle sa place, dans le flot des autres spécialités et services d'une entreprise? C'est aussi pour répondre à cette question que de nombreuses recherches ont été effectuées sur des aspects très précis de la communication organisationnelle, tels que l'étude des discours, des émotions, des réseaux informels, du changement technologique, etc. Apparemment un domaine où le registre de questionnements demeure inépuisable! Et ce mémoire de maîtrise veut répondre à un de ces questionnements.

La communication est une discipline académique qui est née du regroupement de plusieurs autres disciplines comme la psychosociologie, la gestion, l'administration,

les relations industrielles, le marketing, les technologies de l'information, etc. Puis au fil du temps, elle s'est elle-même scindée en diverses parties dont la communication médiatique et la communication institutionnelle. D'ailleurs, dans les programmes académiques offerts en communications, que ce soit dans les universités du Québec ou d'ailleurs, on retrouve bien souvent cette division, qui est même temps, une spécialisation. Nous sommes intéressés ici par le champ que l'on appelle "communication organisationnelle", c'est-à-dire la discipline qui étudie les communications dans les organisations. On la retrouve également sous le nom de communication institutionnelle, notamment en France. Par exemple, le CELSA (www.celsa.com), école de communication et de management à Paris, parle plutôt de communication institutionnelle. Si, en tant que communicologues et communicateurs, nous sommes tous d'accord pour dire que le management d'aujourd'hui et de demain doit se faire par la communication, peu nombreuses sont les organisations dont les hauts gestionnaires ont une connaissance adéquate du rôle attribué aux directeurs des communications. Certes, de plus en plus d'entreprises ont un département de communications, (aussi appelé relations publiques, ou affaires corporatives, la liste de noms est longue pour identifier ce service). Et souvent, en se fiant aux organigrammes (Maurer, 1996) de ces organisations, les communications se situent au niveau d'une vice-présidence. Trompe-l'œil ou état de fait? Les communications corporatives représentent un domaine tellement diversifié que mêmes leurs noms sont rarement les mêmes:

titles and positions of departments in organizations vary greatly. Recent editions of this annual (O'Dwyer's Directory of Corporate Communication) show that about thirty percent use 'public relations', making it still the most

commonly used title. Another twenty percent use 'corporate communications' or 'communications' (Cutlip, 2000: 72).

Cette constatation constitue un premier questionnement quant à la vraie nature des communications corporatives.

Par ailleurs, il existe des organisations qui ne comptent pas de département de communications, du moins, à proprement parler. À titre d'exemple, on peut citer le groupe pharmaceutique *Jean Coutu*. Ce fleuron du commerce de détail québécois s'est d'abord fait un nom grâce à son service à la clientèle rapprochée, qui fait sentir le consommateur chez lui, et surtout, qui le fait revenir. Puis avec le temps, l'affaire familiale s'étant essoufflée notamment par la présence de concurrents importants tels que *Pharmaprix* et *Familiprix*, le groupe *Jean Coutu* a entrepris, en 2005, une campagne publicitaire humoristique, basée principalement sur la popularité du groupe. Illustrons brièvement cette publicité : la scène se déroule sur un terrain de hockey, où les jeunes enfants décident des noms qu'ils vont donner à leur équipe. Lorsque l'un d'entre eux propose à son groupe de s'appeler *Jean Coutu*, les autres ripostent en leur disant *oh non! C'est pas juste, vous allez être bien trop forts!!*.

Cet exemple montre que non seulement Jean Coutu est reconnu, mais il a une connotation, pour plusieurs générations, de puissance. Le public québécois semble avoir tout de suite adhéré aux campagnes, à tel point que certaines de ces publicités ont été parodiées, ou en ont inspiré des similaires. Par ailleurs, cet exemple illustre de quelle façon une organisation peut facilement remplacer le travail des communicateurs, par ceux du marketing et de la publicité. Il est vrai que certaines personnes pourraient rétorquer que marketing et publicité font partie des communications. C'est un fait ! Mais marketing et publicité ne sont rien sans un plan de communication qui intègre d'autres outils de communication comme la communication interne, les relations de presse, etc.

Mais il est fort possible que *Jean Coutu* étant une entreprise familiale, les communications resteront toujours incarnées par le fondateur et ses fils. Un cas comme celui-ci nous amène tout naturellement à nous demander si le service de communications corporatives est une nécessité aujourd'hui, dans les organisations.

Depuis les années 90, on voit se développer un nombre incalculable d'agences de communications. Cela pourrait démontrer que les gestionnaires d'entreprises croient mal maîtriser ce domaine. Ils en reconnaissent toutefois l'importance, en donnant divers mandats de communications à des intervenants externes. À l'heure actuelle, la tendance est aux agences de "communication intégrée" c'est-à-dire qui proposent un service "clés en main", en exécutant tout de A à Z dans une opération de

communication. De nombreuses organisations, ayant leurs propres communicateurs, font quand même appel à ces agences. Au niveau local (province du Québec), on compte parmi les grandes agences (Guide des communications, *Infopresse*, 2006) de communication : Cossette, National, Publicis, LG2, etc. Ces agences ont d'importants clients corporatifs tels que Bell, Molson, Air Canada, Mcdonald's, General Motors, etc. Toutes ces entreprises comptent dans leur structure un département de communications ou d'affaires corporatives. Et pourtant elles font appel à des communicateurs externes. Ces organisations considèrent probablement qu'elles ont besoin d'une expertise externe offerte par des professionnels qui ont, par ailleurs, déjà effectué des campagnes de communication fort réussies pour d'autres organisations.

À la lumière de ce fait, on peut se poser des questions quant à l'importance que la direction d'une organisation accorde à ses communicateurs, position que détient un service de communications dans la hiérarchie des pouvoirs au sein de cette organisation. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés à la perception que les individus ont à l'égard des communications corporatives.

Dans un premier temps, nous cernerons de plus près notre intérêt, en le formulant à travers une problématique. Celle-ci nous permettra de conceptualiser notre sujet, de

passer d'un intérêt général, tel que les communications corporatives, à une question spécifique, qui est la problématique que nous évoquerons ci-dessous. Après le chapitre de la problématique, nous proposerons une méthodologie pour étudier cette problématique, ce sera la troisième partie. En quatrième partie nous aurons le cadre théorique qui illustrera nos connaissances sur le sujet. Ce cadre théorique découle d'une revue de littérature sur le concept de communication corporative. Nous ferons, à travers cette revue de littérature, état des nombreuses recherches faites à ce jour sur différents aspects des communications corporatives, tels que les fonctions du communicateur, les services de communication organisationnelle, etc. En cinquième partie nous présenterons le cas organisationnel choisi pour cette recherche. En sixième partie seront présentés les résultats de ce cas, avec la méthodologie utilisée. La septième partie sera consacrée à l'analyse des résultats. La huitième partie fera le lien entre les résultats des entrevues réalisées, avec l'analyse de la sixième partie. Nous aurons la discussion en neuvième partie, puis la conclusion en dixième et dernière partie.

2. PROBLÉMATIQUE

Avant de préciser la problématique, il nous faut faire mention des différentes recherches qui ont été effectuées sur le thème des communications organisationnelles. Plus précisément nous allons dresser le portrait existant (à travers les recherches effectuées) de certaines parties de la communication corporative: la place du *dircom*, la place du département des communications au sein de l'organisation, le rôle des relationnistes. Sans toutefois perdre de vue le sujet principal de notre recherche à savoir la place des communications dans l'organisation. En effet, l'idée serait plutôt de mettre ces différents sous-thèmes en lien avec notre thème principal.

Un auteur bien connu du milieu des gestionnaires (puisque'il en a fait partie un certain moment) fait l'état de la communication au sein des organisations. Il s'agit de Patrick D'Humières, qui dans son livre, (D'Humières, 1994), nous livre un portrait très détaillé des enjeux de la communication organisationnelle, ainsi qu'une grande liste des tâches que doivent accomplir les personnes qui y sont assignées. Selon lui, la communication organisationnelle se divise en quatre grands volets: financière, institutionnelle, sociale et commerciale. La discipline académique des communications organisationnelles englobe les communications institutionnelles, sociales et même financières. C'est pourquoi nous décidons de regrouper cet ensemble de parties sous l'appellation de communication corporative, qui est un

terme plus fréquemment utilisé. Et selon d'Humières (1994 :77) *la direction des communications a une fonction intégrative au nom de la marque entreprise*. L'auteur présente la structure des services de communication, l'élaboration d'un plan de communication, bref des outils pratiques et vulgarisés qui permettent de mieux comprendre ce service. Selon lui, la communication est un atout majeur car *nous sommes à l'ère du management par la communication* (Ibid : 81) que toute organisation doit intégrer à sa structure, car c'est elle qui crée et entretient l'image de marque.

Le service des communications doit également d'adopter une politique de communication (au niveau de la gestion de l'information, notamment), afin de gérer ses différents mandats. Et pour établir ces politiques de communication, le service met sur pied des stratégies, incarnées par des axes de communication, eux-mêmes déclinés en actions de communication. D'Humières propose un schéma "*l'approche marketing de la communication interne*" (Ibid : 23) qui permet de réaliser que la communication est une pratique complexe qui se doit d'adopter beaucoup de rigueur dans son fonctionnement. C'est-à-dire qu'en lui attribuant une approche de *marketing*, D'Humières suggère que toutes les activités de communication doivent répondre à des publics cibles bien précis, en plus de techniques de recherche à élaborer sur les désirs et besoins de ces publics cibles (à l'interne comme à l'externe).

C'est pourquoi le service des communications gère la marque de l'entreprise, à l'interne et à l'externe. On pourrait penser que la gestion externe de la marque de l'entreprise appartient davantage à des domaines tels que le marketing ou la publicité. Mais les communications organisationnelles ont pour principale différence qu'elles établissent un discours propre à l'organisation, et veillent à le faire respecter à l'interne comme à l'externe. Et pour bâtir un discours cohérent, il faut s'approprier l'image de marque, rôle habituellement confié aux communications. On note ainsi qu'il est beaucoup question de marque de l'entreprise, lorsqu'il s'agit d'aborder les communications corporatives. D'Humières résume cette idée dans le fait d'attribuer au directeur des communications la responsabilité de développer et d'entretenir l'image d'entreprise : *le DIRCOM est le dépositaire de la stratégie de marque entreprise* (Ibid : 210).. Même si la communication corporative rejoint des définitions multiples, elle semble malgré tout indispensable à toute organisation qui veut être efficiente. Tel que Harris (Harris, 1993:2) l'explique de façon très imagée:

communication is the lifeblood of the organization, the glue that binds the organization, the oil that smooths the organization's functions, the thread that ties the system together, the force that pervades the organizationss, and the binding agent that cements all relationships

Un point prometteur : toujours plus d'individus dans l'organisation reconnaissent l'importance du département des communications, notamment le président, ce qui explique que souvent le *dircom* lui soit directement rattaché. Nous l'avons mentionné auparavant, les communications se retrouvent très souvent dans les instances les plus élevées de la structure organisationnelle :

findings from a study of 100 major corporations show that 54 percent of the senior public relations executive report directly to the CEO or president (Harris, 1993: 3).

Même le département du marketing, semble peu s'intéresser aux communications parce qu'elles ne sont pas quantifiables, reconnaît peu à peu l'expertise des *dircoms* (Gruning, 2002 : 30):

although the marketing function in excellent organizations seldom dominates public relations, communication departments in less excellent organizations have a strong tendency to provide little more than technical support to the marketing function

La fonction de communication corporative est véritablement une nécessité pour l'organisation, la diversité de ses actions permettant à l'organisation d'être cohérente dans l'image interne et externe qu'elle projette. Néanmoins, puisqu'il est difficile de quantifier la valeur ajoutée du département des communications, nombreuses sont les organisations qui ne lui accordent pas toute l'importance qu'il mérite. Par importance, nous entendons la nécessité de lui offrir des ressources humaines,

financières et matérielles conséquentes. Même si les mentalités évoluent et que l'on consacre plus de ressources aux communications, il reste que (Thomas, 2001 : 34) :

ce que les services de communication ont gagné en légitimité, ils l'ont perdu en liberté. Aujourd'hui on est plus exigeant avec eux (...) du coup les services de communication sont moins indépendants, ce sont plus des opérationnels au service des autres directions comme la DRH ou la direction du marketing.

Recueillons à présent quelques informations sur le rôle du directeur des communications, ou tout autre poste de gestion et de direction affilié au département des communications, tels que les relationnistes. Les recherches faites par le passé vont nous apprendre que le *dircom* est à la fois garant de l'image d'entreprise et proche du président, mais toujours en quête de reconnaissance de sa profession. Notons tout d'abord que le métier de communicateur a émergé à la fin des années 70, époque à laquelle les organisations ont commencé à attacher davantage d'importance à l'image de marque, et où il fallait se préparer à l'ouverture des marchés internationaux. Cette profession tente, depuis ce temps, de se tailler une place parmi d'autres professionnels de l'organisation, à savoir : les responsables du marketing et des ressources humaines : *la fonction communication appelle d'abord un débat de positionnement dans la structure.* (D'Humières, 1994 :169). En effet, le fait de créer une fonction de directeur des communications traduit un désir de développer des enjeux liés à l'image, au dialogue, à l'information, mais également reconnaît la profession comme essentielle pour l'organisation.

Dans ce même ordre d'idées, une étude (Maisonneuve, Tremblay, Lafrance, 2004) a révélé que les relationnistes québécois (tous communicateurs confondus) s'interrogent sur l'image de leur profession, apparemment méconnue des grands publics, mais également des gestionnaires en général.

Et pourtant, le principal facteur facilitant le travail des relationnistes est la reconnaissance de leur rôle stratégique dans la gestion des organisations (Maisonneuve, Tremblay, Lafrance, 2004: 4.)

Quelques autres recherches se sont penchées sur le rôle du directeur des communications, comme Marion (Marion, 1998 : 2), qui a tenté de définir le rôle de celui-ci à travers trente entretiens réalisés chez Renault et EDF, en France. Sa recherche lui a permis de conclure que (Ibid :15):

La mission du directeur de la communication consiste globalement à susciter l'apprentissage individuel et organisationnel de la communication.

Dans ce même article de Marion, on retrouve un chapitre consacré aux rôles de la direction des communications. L'auteur souligne l'ambivalence de cette profession :

D'un côté, il faut faire appliquer les règles communes et donc "réprimer" ce qui serait incohérent avec les principes généraux du quartier général. D'un autre côté, il faut favoriser la réactivité aux attentes locales et donc "libérer" les initiatives en accordant de l'autonomie aux unités opérationnelles (Ibid :15).

D'où peut-être la difficulté qu'ont les directeurs des communications à justifier leur fonction. Pour Marion, le *dircom* est essentiellement en charge de l'image de l'entreprise :

il contribue à la mise en évidence d'une image voulue, non pas en plaquant sa propre représentation mais en favorisant l'émergence d'une vision commune (Ibid :18).

Revenons un instant au directeur des communications, *dircom*, et à la fonction que celui-ci joue dans l'organisation. À titre d'exemple, nous pouvons nommer *Le Communicator* dans lequel Marie-Hélène Westphalen (Westphalen, 1996 :19) établit un profil type où elle propose *les cinq casquettes d'un responsable de communication : régulateur, porte-parole, veilleur, maître d'œuvre et animateur*. On comprend que le *dircom* peut chapeauter plusieurs fonctions, mais personne ne semble s'accorder sur une définition commune, comme on pourrait le faire peut-être plus facilement avec un responsable des ressources humaines, puisqu'il a des tâches particulièrement définies, voire techniques. Toutefois, il existe une multitude de

livres prescriptifs (par définition, peu scientifiques) sur le rôle que doit jouer le *dircom* quant à la façon dont celui-ci doit organiser son service, les relations qu'il doit entretenir avec les médias, ou encore les technologies dont il doit se servir pour être optimal dans ses communications.

Enfin, le *dircom* a une position stratégique dans l'entreprise, puisqu'on lui confie des mandats cruciaux reliés à la réputation de celle-ci. Son poste se retrouve bien souvent près de la direction, et il doit travailler de près avec le président, il est en quelque sorte son relais. Lorsqu'il s'agit de nommer un porte-parole, le choix se fait généralement entre le *dircom* et le président. Il peut exister, dans la vie d'une organisation, des situations où la proximité du *dircom* avec le président est une nécessité, notamment en cas de gestion de crise. Et cela semble être de plus en plus une évidence chez les présidents:

'The Excellence study researchers discovered that CEOs in the top ten percent of organizations were almost three times more supportive to the public relations than were CEOs in other organizations (Cutlip, 2000 : 68)

Donc non seulement le président doit intégrer le *dircom* à son équipe rapprochée, mais il doit également apprécier son relationniste à sa juste valeur en lui témoignant le souci de sa fonction. C'est en réunissant de telles conditions qu'une organisation devient alors opérationnelle, et, mieux encore, performante.

Voyons à présent de plus près l'état de la fonction du *dircom*. Le métier de communicateur englobe de nombreuses appellations différentes, peut-être à cause de la diversité du domaine des communications. On note par exemple les fonctions suivantes : relations publiques, chargé d'évènementiel, chargé de publicité, communication interne, etc. À ce sujet, le livre de Danielle Maisonneuve, *Les Relations Publiques dans une société en mouvance* (1999) fait la lumière sur cette profession si souvent confondue avec d'autres. Maisonneuve propose un schéma qui permet de rendre véritablement compte des multiples aspects de la profession, à savoir la gestion, l'intégration, la communication. D'ailleurs, plus loin dans la recherche, nous nous pencherons davantage sur cette triade, qui, selon nous, semble offrir de nombreuses pistes de recherche quant au rôle du service des communications dans les organisations.

La professeur en communication et consultante en entreprise, Solange Cormier (Cormier, 2002 :31), rejoint tout à fait notre propos :

les nouveaux modes de gestion sont trop souvent présentés de façon superficielle comme un ensemble préstructurés de techniques (...) pourtant ces modes de gestion correspondent à une définition différente de l'organisation et représentent un changement culturel radical dans les rapports organisationnels (...) deux point d'ancrage interreliés se retrouvent : la participation réelle de tous et le remplacement du contrôle hiérarchique par la communication et la coordination.

Ainsi, la communication a bel et bien sa place dans les organisations, mais puisqu'elle est difficilement quantifiable, cela suscite à la fois de la frustration chez ses gestionnaires, mais aussi des interrogations de différents publics quant à sa fonction exacte.

Le métier de communicateur renvoie donc à des fonctions bien distinctes, puisque les besoins en communications ne sont pas tout le temps les mêmes dans les organisations. De plus, il semblerait que ce soit une profession bien peu connue, car émergente, dont les gestionnaires ne peuvent pourtant pas se passer, mais dont ils méconnaissent quelque peu l'objet.

Grâce à ces lectures scientifiques, nous avons des informations plus précises quant au rôle du directeur des communications ; globalement, c'est lui qui coordonne toutes les activités internes et externes liées à l'image de marque. Il répond bien souvent au directeur général, au vice-président marketing, ou même encore au responsable des ressources humaines. Par ailleurs, les communicateurs sont peu satisfaits de la reconnaissance de leur profession, et ne sentent pas qu'on légitimise leur profession. Enfin, comme tout gestionnaire, ils sont de plus en plus confrontés au monde du court

terme, et de ce fait, travaillent beaucoup sur une variété de petits mandats. Par contre, c'est dans ce contexte de l'instantanéité qu'ils peuvent aider les autres gestionnaires en mettant de l'avant leurs habiletés de planification, et de cette manière, mieux faire comprendre leur rôle.

Avant d'être spécialiste des communications, le *dircom* est un gestionnaire. Et à ce sujet, on recense de nombreuses études, dont celle de Trujillo (Trujillo, Putnam et Pacanowsky, 1983), qui reprend d'ailleurs une étude entreprise par Mintzberg (Mintzberg, 1984) sur les rôles et comportements du gestionnaire, en confrontant le tout à une nouvelle étude ethnographique. Mintzberg avait établi trois types de performances (auxquelles s'ajoutent dix sous-rôles) dans l'exercice de gestion : performance interpersonnelle, performance informationnelle Set performance décisionnelle. Trujillo a apporté une nuance, de par son approche interprétative du sujet, en affirmant que la communication des gestionnaires aide à la construction sociale et que le comportement humain est un processus symbolique. Certes nous aurions pu choisir quantité d'autres études consacrées aux rôles des gestionnaires, mais Trujillo est un chercheur en communication organisationnelle, qui se rattache au courant interprétatif, qui alimente notre démarche. Car nous nous situons dans le cadre théorique selon lequel l'organisation est le résultat d'une construction sociale entre les personnes membres de cette organisation. C'est pourquoi nous privilégions son étude lorsqu'il s'agit pour nous d'analyser la fonction de gestionnaire. Tout

d'abord, il est intéressant de voir ici comment on parle de *performance* plutôt que de *communication*, avec le comportement du gestionnaire qui est perçu par Trujillo comme un processus symbolique. Suite à ses observations, Trujillo affirme que la performance du gestionnaire possède quatre caractéristiques principales : elle est contextuelle, interactionnelle, improvisée et épisodique (ou ponctuelle).

La littérature sur la fonction du service des communications au sein d'une organisation, nous permet d'affirmer que le rôle du directeur des communications fait partie intégrante de toute organisation, et qu'il est chargé de véhiculer l'image de celle-ci aux différents publics internes et externes. Il semble toutefois se heurter à l'ignorance de sa profession, et de ce fait, déclenche une certaine frustration chez les gestionnaires en communication. Voyons tout d'abord l'état de la fonction de relationniste.

Au sens où Maisonneuve (1999) l'entend, le relationniste est chargé de garantir la qualité des relations avec tous les publics : internes et externes. C'est dans cette perspective que, selon nous, le directeur des communications rejoint le domaine des relations publiques.

Un auteur reconnu dans ce domaine est le professeur J.E. Grunig, qui, grâce à ses nombreuses recherches, a énormément contribué à clarifier le rôle des relationnistes. Selon lui, les relations publiques reposent sur un système d'influence qui est rétroactif (Grunig, 2003 : 2) :

two-way asymmetric practionners carefully plan what they communicate to publics to achieve maximum chane in attitude and behavior. Communication from publics comes as feedback

La notion d'influence est en effet très importante en relations publiques, le but premier du relationniste étant de changer l'opinion de son public. Le directeur des communications agit également sur un système de compréhension mutuelle : les audits internes, par exemple, en témoignent. Mais le relationniste est un professionnel qui doit également se donner beaucoup de rigueur dans son travail. Et la rigueur passe d'abord par une attitude méthodique dans la planification de ses activités de communications. Mentionnons le très célèbre *RACE* de la société canadienne des relations publiques, acronyme qui représente les quatre grandes étapes de toute opération de relations publiques. Avant d'être une personne d'action, le communicateur est un chercheur qui s'intéresse en détail à un phénomène pour en comprendre toutes les composantes, afin d'être capable de le traiter adéquatement. C'est notamment grâce au travail des relationnistes que les entreprises sont capables de réagir adéquatement lors d'une situation de crise. De plus, les lois américaines (et les lois québécoises, dans un calendrier plus large) obligent maintenant toutes les entreprises fabricantes de produits polluants à se doter d'un plan de gestion de crise. Dans ce cas-là, le travail du relationniste n'est plus accessoire, mais devient une

nécessité. On comprend donc que les relations publiques constituent une fonction stratégique à la survie de l'organisation.

Toutefois, l'étude sur l'évolution des relations publiques au Québec, que nous avons mentionnée plus haut, a démontré que le rôle de relationniste n'est pas systématiquement associé aux activités de la direction générale, dans les organisations, notamment en ce qui concerne la planification stratégique (Maisonnette, Tremblay, Lafrance, 2004 : 4) :

ils sont peu nombreux toutefois à participer au processus de planification des orientations stratégiques des organisations. Tous s'accordent en effet à dire que le processus de planification stratégique des orientations nécessite des ressources, notamment financières et humaines.

Cette étude mentionne surtout le fait que les relationnistes se sentent peu reconnus dans le travail qu'ils font, mais aussi pour leur profession en tant que telle. (Ibid : 4) :

la plupart des relationnistes déclarent que la méconnaissance des relations publiques par leurs interlocuteurs (...) représente une entrave quotidienne à la réalisation de leur travail

On se rend compte par ailleurs que la faiblesse des budgets consacrés aux activités de communications, inquiète les relationnistes (Ibid :22):

le budget accordé à l'évaluation et à la recherche est cependant toujours assez restreint. Les relationnistes soutiennent que le

*budget consacré à la recherche est habituellement proportionnel
au mandat global qui leur est confié*

Il est vrai que dans la plupart des organisations, le budget alloué au marketing ou à la publicité est toujours plus important que celui alloué aux communications. Peut-être parce que l'impact des communications est difficilement mesurable, au contraire du marketing où il existe toutes sortes d'analyses de retombées.

Toujours à ce sujet, le métier de relationniste est méconnu au point d'être amalgamé avec le marketing car, pour le grand public, il s'agit pour ces deux fonctions de changer le comportement et l'opinion du consommateur. Cutlip et Al. (Cutlip, 2000, page 8) nous éclairent très bien sur la différence entre le marketing et les relations publiques :

marketing focuses on exchange relationships with customers. The result of marketing is quid pro quo transactions that meet customers demands and achieve organizational economic objectives. In contrast, public relations is a broad range of relationships and goals with many publics (...). Each make unique but complementary contributions to building and maintaining the many relationships essential for organizational survival and growth.

Ces caractéristiques nous démontrent à quel point la fonction de gestionnaire s'inscrit dans le monde de l'immédiat, c'est-à-dire que le gestionnaire semble sans cesse travailler dans le court terme. C'est d'ailleurs ce qu'explique Mintzberg (Mintzberg, 1984 :17) :

Le risque majeur que court le cadre est celui de la superficialité. Parce que son travail est peu défini, à cause de sa responsabilité dans la transmission de l'information et dans l'élaboration de la stratégie, le cadre est conduit à accepter une charge de travail très importante et à en accomplir une bonne partie de façon superficielle. Par conséquent, il travaille à un rythme soutenu et ses activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation

Nous sommes bien loin des quatre rôles du cadre selon Taylor, le pionnier de la révolution industrielle : planifier, contrôler, diriger, élaborer. En étant cadre (et donc gestionnaire), le directeur des communications semble lui aussi vivre dans le monde de l'immédiat. Cependant, ses capacités à extrapoler les situations, à coordonner des actions sur du long terme, peuvent l'amener à atténuer cette situation problématique dans laquelle les gestionnaires se retrouvent. C'est pourquoi le directeur des communications va devoir jouer un rôle de plus en plus marqué, car lui seul a cette compétence de planifier et gérer la communication, pour que les autres gestionnaires puissent alors se concentrer sur leurs véritables tâches.

Le gestionnaire, au-delà des performances qui lui sont attribuées, semble posséder des qualités intrinsèques. Car au-delà de ses compétences techniques et de son habileté à communiquer avec ses collègues, le gestionnaire se démarque grâce à son leadership. Jean-Claude Fortin (1991 :75) fait remarquer que

les fonctions essentielles du cadre supérieur consistent tout d'abord à faire fonctionner les systèmes de communication, à s'assurer ensuite de la présence des efforts nécessaires à la

marche de l'organisation et enfin à établir et à définir les buts de l'organisation

Il est vrai toutefois que cette remarque est quelque peu généralisée, car en effet, la fonction première du gestionnaire est de faire respecter et d'entretenir les flux de communication. Un outil pour entretenir la communication est le leadership, et à ce sujet, les théories sont multiples, notamment de savoir si le leadership est une habileté innée ou acquise. Mais ce n'est pas ce débat qui nous intéresse. Selon nous, peu importe l'origine du leadership d'un gestionnaire, à partir du moment où celui-ci en a conscience, alors, tout le processus d'influence qu'il doit mettre en place en tant que relationniste, lui est plus facile à réaliser.

Les recherches mentionnées précédemment permettent de broser le portrait du service des communications, dans les organisations, ainsi que celui de son directeur. Un portrait qui, finalement, émane toujours de l'extérieur, et jamais ou très rarement de ceux qui le vivent. Certes il nous est plus facile de décrire la fonction du *dircom* et des relationnistes, et de la positionner dans une organisation. Et grâce aux différentes recherches en communication mentionnées précédemment, nous avons par ailleurs beaucoup appris sur le rôle des communications corporatives.

Mais à notre connaissance, aucune recherche n'a témoigné de la valeur du service des communications. La valeur est, selon nous, essentiellement définie par le critère de

reconnaissance de ce service à l'égard du bon fonctionnement de l'organisation. La place (importance) des communications corporatives n'a jamais vraiment été définie par des individus de l'organisation. Autrement dit, la perception qu'ils ont de ce service n'a pas, très directement, fait l'objet d'une analyse. Une autre façon de recueillir des perceptions quant à la place ou la valeur des communications corporatives est d'étudier des documents officiels de l'organisation. Mais il nous semble que cela n'ait pas été fait non plus. Cette lacune dans la littérature nous amène par conséquent à nous questionner sur l'évolution de la place des communications dans les entreprises, telle qu'illustrée dans les documents officiels et selon les individus concernés. Pour pouvoir répondre à cette problématique énoncée, il faut adopter une méthodologie précise, qui servira de guide pratique à la recherche.

3. MÉTHODOLOGIE

Dans une méthodologie, il est important de se donner les outils adéquats. Et un de ces outils sera l'étude des rapports annuels d'une organisation. L'étude du contenu des rapports annuels de cette même organisation nous permettra de dresser un portrait officiel du rôle des communications corporatives. Afin de mieux faire émerger des tendances, nous étudierons les rapports annuels sur une période de cinq années. Ainsi, nous pourrons voir comment le rôle des communications a évolué au fil du temps, quels changements il y a eu, pour quelles raisons, etc. Un deuxième outil sera les entrevues que nous ferons avec des individus qui travaillent de près ou de loin avec les départements des communications d'une organisation. Ces entrevues viendront valider ou non les constatations que nous aurons faites dans l'analyse des rapports annuels.

Selon la grille de Morgan & Smircich (1980), notre recherche se positionne davantage du côté subjectiviste, mais à la limite du positivisme. Plus précisément, c'est le fait d'étudier et de s'intéresser au point de vue des individus, à leurs expériences, à leurs perceptions, qui amène la réalité tel un ensemble de relations symboliques. À ce sujet, les auteurs expliquent que dans cette approche (Morgan & Smircich, 1980: 494). :

humans are actor with the capacity to interpret, modify, and sometimes create the scripts that they play upon life's stage

Avec les entrevues, nous allons essayer d'aller chercher les perceptions des personnes, avoir leur expérience subjective d'un phénomène. Par ailleurs, le modèle texte-conversation de Taylor rejoint la citation de Morgan & Smircich, quand ils évoquent la construction de la réalité par les actions des individus. Le fait qu'ils emploient le terme *script* témoigne de l'univers théâtral dans lequel les individus évoluent, où le script est la ligne directrice des comportements à tenir. D'où l'analogie avec le texte, au sens où Taylor l'entend, car le texte est un discours officiel qui amène les individus à adopter des attitudes bien précises.

Notre recherche est donc qualitative, puisque d'une part nous nous intéressons aux croyances, expériences et perceptions des individus, et de plus, nous voulons comprendre un phénomène, sans chercher à valider quoi que ce soit. Et comme le résume très justement Massé (Massé, 1992 : 38) : *Dans la recherche qualitative, les croyances déterminent ce qui est valable comme fait*. Toutefois, l'inconvénient d'une recherche qualitative est qu'il est délicat de vérifier ce qui est valable ou non. Puisque nous nous concentrons sur les perceptions des personnes interrogées, il est difficile de faire de leurs croyances une affirmation. C'est justement pour cette raison que nous avons choisi d'orienter également notre recherche sur l'étude des contenus des rapports annuels. Dans ce cas-là, il nous est plus facile d'affirmer une position conceptuelle, puisqu'elle reposera sur un document officiel qui représente l'entreprise elle-même.

Par ailleurs, pour étudier les rapports annuels de l'organisation choisie, nous allons emprunter la méthode d'analyse de presse du laboratoire d'Analyse de presse de la Chaire en Relations Publiques de l'UQÀM. Cette méthode est, à l'heure actuelle très peu connue des milieux académiques, d'une part à cause de sa complexité, mais d'autre part en raison de son accessibilité encore peu généralisée aux étudiants. En revanche, les initiateurs de cette méthode l'utilisent à des fins professionnelles, pour remplir des mandats d'analyse de presse que leur sont confiés. Deux ouvrages, l'un publié et l'autre en préparation devraient populariser cette méthode à laquelle nous avons eu la chance d'être initiés par le directeur du laboratoire.

Globalement, la méthode d'analyse de presse permet de se prononcer quant à la favorabilité sur un sujet concernant une organisation. Il s'agit en quelque sorte d'une méthode quantitative appliquée à une méthode de revue de presse. Ainsi, nous allons choisir des thèmes dont nous désirons faire ressortir l'importance, dans les rapports annuels. Puis nous étudierons la façon dont ces thèmes sont traités, dans quel contexte, avec quel intervenant, leur fréquence, etc. Tous ces précieux renseignements seront alors codifiés et classés, sous l'appellation d'« *unités d'information* », dont on doit le concept à Lise Chartier. Nous n'affirmons pas que la recherche qualitative soit la meilleure méthode qui soit, mais il est vrai que ce type de recherche permet d'explorer un sujet en profondeur et donc va au-delà que de simplement chercher à infirmer ou confirmer quelque chose.

Concernant notre recherche, nous avons choisi d'analyser les rapports annuels de 2000 à 2005 du groupe L'Oréal. En effet, le rapport annuel est le document le plus officiel qui véhicule le discours de l'organisation, et qui reflète la vision de ses dirigeants. Il existe relativement peu de littérature scientifique qui se penche sur l'analyse du contenu du rapport annuel, ce que la littérature anglophone appelle communément ART (*annual report text*). Les auteurs qui ont étudié ces ART sous divers aspects oeuvrent pour la plupart en management, en tant que professeurs dans les grandes écoles de commerce, ou encore en tant que gestionnaires. Un article en particulier (Yutas, Rogers, Dillard, 2002) a examiné les rapports annuels de plusieurs organisations, sous une perspective Habermasienne, autrement dit en interrogeant le ART sur les quatre *prétentions à la validité* : compréhension, sincérité, vérité et légitimité. Par ailleurs, les auteurs (Yutas, Rogers, Dillard, 2002) ont utilisé la méthode de l'entonnoir sémantique (appellation personnelle) pour faire ressortir les éléments relatifs aux communications. Les résultats de cette étude permettent d'affirmer que les organisations utilisent les rapports annuels à des fins communicatives plutôt que stratégiques.

Il semblerait également que plusieurs auteurs se méfient de la véracité des contenus des rapports annuels. Par exemple, une recherche a voulu tester la validité des affirmations contenues dans les rapports annuels, c'est-à-dire tenter de savoir si ceux-

ci sont le reflet valide de l'organisation et de ses gestionnaires. Comme le souligne l'auteur de cette recherche :

CEOs often hire public relations firms to craft ARTs, reinforcing the impression that ARTs are used for public relations purposes (Michalisin, 2001: 157). L'étude a permis de conclure que la très grande majorité des affirmations contenues dans les rapports annuels sont valides. L'auteur amène par ailleurs une hypothèse de recherche très prometteuse selon laquelle les rapports annuels sont de bons indices pour mesurer la culture organisationnelle. Dans la même veine, une autre recherche (Pechocki, 2004) portant sur la transparence des rapports annuels a démontré qu'il n'y a pas de corrélation entre la transparence et la réputation de l'organisation. Finalement, l'auteur de cette recherche propose des "indicateurs de transparence" tels que *le langage, la thématique et la profondeur* pour analyser le contenu du rapport annuel. Il en a conclu que *the depth indicator is the one which has the most effect on the driven vision and leadership.*

Donc, c'est en tenant compte de ces éléments de validité, de langage et de reflet des perceptions, que nous allons identifier des variables relatives aux communications corporatives chez L'Oréal, à travers ses rapports annuels de 2000 à 2005.

publiques en allant chercher des points de comparaison avec les autres directions des communications pour lesquelles elle a déjà travaillé.

Par ailleurs, nous avons rencontré un manager en marketing de chez L'Oréal, qui a pu partager avec nous sa perception des communications vue d'un autre échelon de l'organisation. Étant employé de l'organisation depuis au moins cinq ans, cette personne certainement pu nous donner des indices sur les changements survenus dans l'organisation, et dont les communications ont été l'initiative. Puis, sa spécialité marketing nous a permis d'aborder les questions relatives à l'utilisation et la distribution des rapports annuels. Enfin, nous avons rencontré une journaliste mode et beauté, qui travaille pour un magazine de mode québécois très connu. La journaliste a amené un œil critique quant à sa perception de l'image corporative de L'Oréal.

Il va sans dire que l'élaboration d'une entrevue doit suivre des règles précises pour que celle-ci soit digne d'une recherche dite qualitative. L'étude d'Hermès nous donne à ce sujet de très bonnes indications pour élaborer des grilles d'entrevues. Après avoir formulé une question de recherche, il est primordial de choisir des thèmes de recherche, c'est-à-dire que l'on va découper conceptuellement notre entrevue. Bien entendu, pour que l'entrevue soit accessible au sujet interrogé, il faut traduire ces termes conceptuels en question concrète, tout en adoptant une certaine flexibilité dans

Concernant les entrevues, nous avons choisi un panel de quatre professionnels de divers domaines. Tout d'abord, nous avons interrogé la vice-présidente des communications corporatives de L'Oréal Canada. Cette personne nous a donné de façon détaillée des informations sur le rôle officiel que doivent occuper les communications au sein de la filiale, puis le rôle des communications corporatives dans une perspective internationale. Par ailleurs, la fonction de cette personne nous a donné des indications quant aux relations que le *dircom* entretient avec ses collègues, notamment le président de l'organisation. Un dernier point, et non le moindre, nous avons pu voir comment les rapports annuels témoignent ou non de la véritable place des communications, notamment en nous penchant sur la participation de la direction des communications à la création et à l'élaboration de ces rapports annuels.

Puis nous avons rencontré une conseillère senior d'une grande firme canadienne de relations publiques, qui a effectué plusieurs mandats pour L'Oréal à maintes reprises et depuis plusieurs années déjà. En effet, L'Oréal a souvent fait appel à cette grande firme de relations publiques, afin d'être guidée lors d'opérations de communications pour plusieurs des marques du groupe. Cette relationniste nous a offert un portrait des communications, d'un point de vue externe mais surtout avec une vision professionnelle du rôle des communications, puisqu'elle est très familière avec tous les aspects du métier. De plus, nous avons pu profiter de son expertise en relations

la structure de notre entrevue. Dans sa recherche, Hermès s'appuie sur la *grounded theory* de Glaser & Strauss : (Hermès, 1995: 177) :

grounded theory is organized in stages of data gathering and evaluation. In each stage relatively small sets of data are sampled on theoretical ground, starting from a broad spectrum and the progressively narrowing the focus. Thus a relatively open research question is sharpened and specified until a satisfactory theoretical explanation is found

En tant que chercheur, on se doit de respecter certaines façons de faire, et l'étude d'Hermès constitue dans ce cas un bon modèle pour nous.

Après avoir fait le tour de la littérature sur le sujet qui nous intéresse, la fonction de communication corporative, nous avons élaboré une question de recherche. Pour concrétiser cette question de recherche, nous devons alors la vulgariser en termes accessibles pour les différents professionnels que nous allons rencontrer. C'est pourquoi nous avons élaboré des grilles d'entrevue, avec une liste de thèmes, pour nous guider dans nos questions. Selon les professionnels, nous allons recadrer chacun de ces thèmes pour les adapter à leur spécialité professionnelle. De prime abord, nous savons que nous avons orienté nos questions autour des grands thèmes suivants : la perception du rôle des communications, le rôle du rapport annuel.

Bien que ces thèmes soient la ligne directrice de nos entrevues, il est très important pour nous de laisser place à la subjectivité de l'autre. Car, rappelons-le, nous voulons aller chercher des perceptions, et pour cela, il faut demander au sujet de parler de ses expériences, du vécu qu'il a dans l'entreprise, bref le faire d'abord et avant tout parler

de lui pour, au fur et à mesure, remonter à une vision plus généralisée. Adopter une attitude ouverte d'empathie et sans a priori en tout temps nous a certainement permis de créer des conditions favorables pour obtenir l'expérience du sujet. Nous nous situons dans une démarche de recherche inductive, puisque nous cherchons à explorer un phénomène, et donc c'est une démarche conceptuelle. Avec les données que nous aurons à travers les rapports annuels, nous pourrions formuler une conceptualisation des communications corporatives chez L'Oréal, puis aller explorer davantage ces concepts à travers des entrevues.

Premièrement, nous avons identifié des variables à travers les rapports annuels de L'Oréal, sur une période de 4 années. Ces variables sont toutes relatives aux communications, et plus particulièrement, elles en seront les composantes. Car nous sommes soucieux de faire émerger une tendance, à travers ces variables, mais aussi d'avoir des données représentatives. C'est grâce aux variables que nous avons identifiées que nous avons pu aller chercher l'expérience des sujets en entrevue, et, par conséquent, se situer dans une recherche qualitative. Pensons par exemple à la recherche de Sutton & Rafaeli (1988), lesquels ont adopté deux types de démarches pour étudier les émotions au travail. Les deux chercheurs ont d'abord emprunté une démarche déductive (revue de littérature, hypothèses, vérification empirique et validation des hypothèses). En se limitant à des observations, les variables qu'ils ont identifiées étaient pauvres et ils n'ont pas pu vraiment établir de lien causal entre

elles, et de ce fait, leurs hypothèses de départ ont été invalidées. Puis, en adoptant une démarche qualitative, ils ont réduit le nombre de lieux à observer, en se concentrant davantage sur des variables plus précises, et surtout en faisant des entrevues. Le fait d'adopter une position plus ouverte leur a permis d'avoir des résultats plus satisfaisants, et d'avoir des réponses conceptuelles à leur question de recherche.

4. CADRE THÉORIQUE

Qu'on les appelle entreprises, corporations, compagnies, organismes, et qu'elles soient dans le milieu privé, public, semi-public, gouvernemental ou encore communautaire, les organisations constituent un formidable terrain d'étude pour de nombreuses disciplines. Les organisations ressemblent à des micro-sociétés, où toutes les personnes sont supposées œuvrer dans la même direction, qui, généralement, se trouve à être la mission de l'organisation.

En communication organisationnelle, il existe de nombreuses théories pour tenter d'expliquer des phénomènes vécus dans les organisations : les rumeurs, le pouvoir, la discipline, le changement, les discours, le leadership, les réseaux, etc. Bien que ces théories apportent des éclairages intéressants sur les phénomènes étudiés, elles semblent souvent se limiter à l'un d'entre eux sans le relier à l'autre. Bien qu'elles apportent des réponses très pertinentes à des interrogations précises, ces études semblent, de ce fait, se limiter à l'étendue de leur observation, et de leur pertinence.

Toutefois, certains chercheurs en communication organisationnelle ont tenté de considérer l'organisation dans son ensemble, pour tenter d'expliquer la naissance, la

vie et la mort d'un phénomène. Notamment, J.R. Taylor qui, dès les années 80, a tenté de mieux appréhender les communications organisationnelles dans son ensemble, et moins par concepts ou phénomènes particuliers. Un tel point de vue global l'a d'ailleurs amené à nommer un de ses ouvrages *Une organisation n'est qu'un tissu de communication* (Taylor, 1988). Nous portons un grand intérêt à la théorie du texte-conversation de cet auteur car celle-ci semble considérer les communications organisationnelles comme un tout qui permet d'étudier à la fois un phénomène précis, mais aussi de le replacer dans un contexte plus global.

Plus précisément, l'organisation est, selon Taylor et al., un réseau de conversations, *a network of conversations* (Taylor, Cooren, Giroux, Robichaud, 1996 : 7). À ce titre, les auteurs concentrent leurs réflexions sur les interactions humaines et sur le cycle texte-conversation qui en est issu. Les auteurs suggèrent que, d'une part, l'organisation s'accomplit avec les conversations, associées aux gestes quotidiens, aux activités éphémères, etc.

Puis d'autre part, les textes sont représentés par les documents officiels comme les publications, les communiqués de presse, les rapports annuels, etc. Les conversations se figent alors dans les textes, eux-mêmes contestés par la suite par de nouvelles

conversations, d'où un processus cyclique. Lorsque les personnes interprètent un texte, elles traduisent celui-ci en conversation ; par la suite, ces communications vont donner lieu à des actions : “*Communication, thus, implies necessarily interaction*” (Taylor, Cooren, Giroux, Robichaud, 1996 : 10). C'est pourquoi les auteurs expliquent le fait qu'une conversation s'inscrive dans une structure narrative, et engendre des interprétations de la part du récepteur. De même qu'une conversation peut produire plusieurs textes, dans différents contextes situationnels.

Ainsi, texte et conversation se rejoignent puis parfois s'opposent ou se contredisent, en construisant alors l'organisation. Texte et conversation se situent toujours dans une dialectique et nous pouvons même affirmer que l'un n'existe pas sans l'autre, car *each informs the others* (Taylor, 1993 : 136). Par ailleurs les multiples voix de l'organisation se regroupent alors en une seule, représentée par le porte-parole, et son rôle est légitimé si le texte qu'il prône est accepté par tous. On comprend que, selon ce modèle, le texte sera contesté sous peu par d'autres conversations. Dans tous les cas, l'organisation s'actualise grâce au cycle texte-conversation

Mais encore, Taylor étend le modèle texte-conversation, en y ajoutant le concept de cadre (*frame*). C'est-à-dire que les conversations vont non seulement s'inspirer du

texte pour se concrétiser, mais elles vont également s'inscrire dans un cadre organisationnel défini. Il semblerait donc que toute interaction, (donc conversation) existe à travers un cadre *we frame communicational interaction...management is a family of frames...practices are always framed* (Taylor, 1993 : 132). C'est dans cette perspective que l'on comprend l'importance d'étudier les textes et les conversations dans leur contexte, et donc au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Enfin, ce modèle permet de mieux appréhender le phénomène bien connu et si complexe, du changement organisationnel. Cette étude a démontré toute la puissance des conversations. Même si les textes véhiculent officiellement le discours prôné par la direction de l'organisation, les conversations demeurent l'interprétation et la compréhension de ces textes. Autrement dit, il faut tenir compte des conversations comme caractère identitaire de l'organisation.

On peut très bien appliquer ce "dialogue" entre textes et conversations en se penchant sur les communications internes et externes de l'organisation. Car les éléments qui caractérisent un texte, tels que le logo ou encore les documents officiels, relèvent bien souvent du département des communications. Il en va de même pour les conversations, car les communications ont aussi pour mission d'organiser, à l'interne,

des évènements qui soulignent la création d'un texte (donc qui actualisent ce texte), et de créer des espaces et des temps favorables à la gestion de toutes les interactions naissantes de ce texte.

Nous allons étudier des textes précis, les rapports annuels. Évidemment, c'est le document le plus officiel d'une organisation ; celui-ci amène, nous le verrons, énormément d'informations sur les conversations, autrement dit les activités et autres manifestations de communication corporative. C'est aussi l'évolution du texte, d'une année à l'autre, qui nous intéresse, puisque celle-ci aura une influence directe sur l'évolution des conversations. Autrement dit, nous voulons voir comment le discours officiel qui définit la communication corporative change les perceptions (conversations) qu'ont les individus liés à cette organisation, d'une manière ou d'une autre. Car, finalement, c'est d'analyser le rôle des rapports annuels dans le processus texte-conversation.

Étant donné que c'est le texte, via le rapport annuel, qui présente toute la politique de communication (du point de vue de la structure, des activités et des outils), l'information dont nous allons disposer pour étudier les conversations sera incontestable. L'idée étant, à travers les entrevues qui suivront notre analyse des

rapports annuels, de confronter des éléments du texte ou faire naître les conversations. Car, comme le souligne Taylor, dans la pratique, il faut adopter ce postulat : *organization as a conversation* (Taylor, 1993 : 109) pour comprendre qu'il s'agit d'un processus cyclique continu.

En partant des constats faits à travers l'étude des rapports annuels, nous allons réaliser des entrevues, qui, en décrivant les conversations, vont pouvoir amener des éléments d'explication à ces constats. Il semblerait donc que le modèle texte-conversation proposé par James R. Taylor, soit le cadre théorique le plus approprié à notre sujet de recherche.

5- LE CAS

Pour notre recherche, il nous fallait nous pencher sur une organisation qui est cotée en bourse, puisque ce statut lui impose de produire des rapports annuels qui font état de sa “santé”, et puisque, comme nous l’avons mentionné précédemment, les rapports annuels sont un excellent moyen de faire ressortir des informations sur le discours corporatif.

De plus, nous voulions choisir une organisation qui est présente au Québec, parce que d’une part il nous était plus facile d’y rencontrer les personnes qui y oeuvrent, et que, d’autre part, notre recherche pourrait ainsi s’ancrer dans un contexte socio-économique qui nous est familier. Enfin, il est important pour un chercheur en communication organisationnelle d’être fasciné par son sujet, et l’intérêt pour l’organisation qu’il étudie est un facteur considérable. En tant que femme il est certain que les produits de beauté nous attirent et que notre concept de beauté est inconsciemment façonné par les magazines, auxquels contribuent des marques de cosmétiques, via leurs publicités. C’est pourquoi notre choix s’est arrêté sur le groupe français L’Oréal, ainsi que sur sa filiale locale, L’Oréal Canada.

La présentation de L'Oréal n'est plus à faire, car son répertoire de produits est tellement vaste que presque tout homme ou toute femme a déjà acheté des produits des différentes marques qu'elle distribue (que ce soient shampoings, crèmes, parfums, ou maquillage). L'Oréal est le leader mondial du cosmétique, présent dans 130 pays, avec un chiffre d'affaires (2005) de plus de 15 milliards d'euros. L'Oréal constitue le sujet d'étude de bien des étudiants en commerce, puisque sa forte présence marketing est un modèle de réussite commerciale mondiale. D'ailleurs, le fait qu'il y ait un *Salon L'Oréal* aux *HEC Montréal* va bien au-delà d'une simple commandite...

L'Oréal fut fondée en 1909 par le chimiste français Eugène Schueller, qui a développé un produit de coloration capillaire, Auréole, lequel lui a, tout de suite, valu un franc succès. Il a voulu développer l'entreprise et a donc commencé à faire des "réclames" (à l'époque, l'ancêtre de la publicité...). Puis L'Oréal a pris une ampleur internationale (avec François Dalle comme Pdg, ancien de *Monsavon*) dès les années 60, notamment grâce à l'innovation et à la qualité de ses produits, comme par exemple la laque Elnett qui a d'abord fait son apparition dans les salons des coiffeurs, puis a été commercialisée vers le grand public.

L'année 1963 marque l'entrée en bourse de L'Oréal. À ce moment, l'entreprise jouit déjà d'un essor considérable avec une présence dans plusieurs dizaines de pays. Aujourd'hui, le groupe L'Oréal est une des plus importantes entreprises au monde, avec un revenu total de 14 milliards d'euros pour l'année 2004. Mentionnons que L'Oréal appartient à 21% à Lilianne Bettencourt (qui est la première femme milliardaire au monde), fille de Monsieur Schueller, et 23% au groupe suisse *Nestlé*, le reste des actions étant détenu par des employés du groupe et des actionnaires privés et corporatifs. Une des forces de cette entreprise repose sur un vaste portefeuille de marques, structuré comme suit : produits grands publics, produits professionnels, produits de luxe, cosmétique active. Parmi les plus connues, on peut citer *Vichy*, *Lancôme*, *Biotherm*, *Garnier*, etc. Pour donner une idée de l'importance du portefeuille de marques, mentionnons aussi que les marques *Ralph Lauren Parfums*, *Armani Parfums* appartiennent à L'Oréal. Puis, tout récemment, L'Oréal vient de racheter la chaîne britannique de cosmétiques dits écologiques et naturels, *Body Shop*, pour 940 millions d'euros. Ce portefeuille de 18 marques est une véritable stratégie d'affaires qui lui permet de diversifier ses circuits de distribution et d'augmenter ses parts de marché. Et L'Oréal fait sans cesse l'acquisition de compagnies prometteuses ou éventuellement concurrentes, afin de s'assurer une position de leader sur le marché du cosmétique.

Un des piliers de la philosophie de L'Oréal est la recherche scientifique, qui lui permet de présenter des produits de qualité qui durent. À ce sujet, le groupe vient d'ouvrir un centre de recherche à Shanghai, en Chine, anticipant déjà la future explosion économique du pays et le pouvoir d'achat croissant des Chinois. Par ailleurs, L'Oréal est connue pour sa forte présence publicitaire et les lancements de ses produits sont particulièrement spectaculaires. Par exemple, le lancement du shampoing *Fructis* et de sa gamme de produits déclinés fut une réussite mondiale. On connaît d'ailleurs son fameux slogan international *parce que je le veux bien*.

Ainsi, grâce à tout cet arsenal promotionnel, L'Oréal reste toujours le leader mondial du cosmétique, avec ses 52 000 collaborateurs à travers les 130 pays où l'organisation est présente. Pour notre recherche, nous avons étudié L'Oréal à la fois sous les angles international et local, précisément la division L'Oréal Canada. C'est à dire que nous avons à la fois recherché de l'information sur l'état des communications corporatives chez L'Oréal, et des données sur L'Oréal Canada. Cette filiale est établie depuis 1958 (à cette époque, c'était sous le nom *Cosmair* et les bureaux se trouvaient en Ontario) et son siège social est situé à Montréal, où on compte environ 350 employés. L'actuel président est l'ancien pdg de l'Argentine, qui remplace celui qui a pris la tête de la filiale japonaise. Comme on peut le constater, L'Oréal favorise la mobilité interne *priorité à la croissance interne* (Rapport, annuel L'Oréal, 2002) notamment en ce qui concerne les gestionnaires, et la majorité d'entre eux ont fait

leur carrière chez L'Oréal. Il est toutefois important de mentionner que les rapports annuels de L'Oréal sont créés à Paris, depuis le siège social de l'organisation. Plus précisément, ils sont élaborés par la direction des communications, ainsi que la direction des finances. L'aspect graphique est réalisé par une agence de publicité : *Publicis*. Il existe un rapport annuel par an, qui s'adresse à tous les actionnaires du monde. L'Oréal Canada possède également des bureaux à Toronto. Au Canada, ses concurrents principaux sont : *Estée Lauder, Lise Watier, Procter&Gamble, L.V.M.H, Clarins et Sanofi-Aventis*¹ ainsi que *Avon, Revlon, et Shiseido*.

Ce qui rend L'Oréal si captivante en tant qu'entreprise, c'est non seulement la croissance à deux chiffres observée depuis plus de 20 ans, mais c'est surtout sa philosophie unique. L'ancien PDG de L'Oréal, François Dalle, a d'ailleurs intitulé la dernière partie de son livre *L'esprit L'Oréal*, où non seulement il explique les raisons qui ont fait que L'Oréal ait dépassé de nombreux concurrents, mais la façon dont l'entreprise a créé une signification pour le consommateur. Citons Monsieur Dalle (Dalle, 2001 :58) :

L'esprit L'Oréal, c'est d'abord un esprit d'ouverture sur les marchés et la société, afin de saisir ce qui commence, parmi les consommateurs et d'être les premiers à le faire. Tout est parti de là. Nous avons appris à nous mettre à l'écoute permanente et attentive du consommateur, à nous plier à ses désirs, et, pour cela, à bousculer, si nécessaire, l'ordonnance de nos structures. Sans cette volonté de saisir, avant les autres, ce qui commence,

¹ (Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, 1997)

*je n'aurai probablement pas donné à la recherche l'importance
qu'elle a revêtue à L'Oréal*

L'Oréal Canada suit la même structure opérationnelle que toutes les autres filiales, c'est-à-dire des vice-présidents qui chapeautent les quatre types de marques, puis des vice-présidents communications, ressources humaines, distribution, etc. En ce qui concerne les communications chez L'Oréal Canada, la vice-présidente communications corporatives et relations extérieures relève à la fois du président, mais aussi du vice-président des produits de luxe, qui est également vice-président communications corporatives. Dans le département de communications, on compte sept personnes : une chargée de communication interne, une chargée de communication scientifique, une chargée des relations extérieures, une chargée du site internet, et une chargée de projet, ainsi que deux assistantes. L'Oréal sous-contracte à des agences de communications divers mandats de publicité, marketing promotionnel, conseil en relations publiques, etc. Par ailleurs, le département des communications travaille énormément de pair avec le département des ressources humaines, car l'entreprise veut se faire connaître en tant qu'employeur avec des perspectives internationales. Ainsi, l'entreprise est très présente sur les campus universitaires, dans les concours étudiants, etc. Enfin, L'Oréal commandite également de nombreux événements internationaux (comme le festival du cinéma à Cannes), mais aussi locaux, tel que la semaine de la mode à Montréal.

6. LES RÉSULTATS

Nous avons expliqué précédemment qu'il n'existe pas vraiment de méthode pour analyser le contenu des rapports annuels, mis à part les méthodes comptables traditionnelles, qui se rapportent avant tout aux bilans financiers. C'est pourquoi nous proposons une méthode pour étudier les rapports annuels d'un point de vue plus conceptuel. Rappelons que nous voulons faire ressortir des informations sur le rôle des communications corporatives.

Nous nous sommes inspirés de la catégorisation de D'Humières avec les quatre volets de la communication institutionnelles. Ainsi, nous sélectionnerons des éléments du rapport annuel et les classerons selon deux grandes catégories suivantes : communication corporative, et communication commerciale. La communication corporative inclut la communication sociale (interne), institutionnelle (externe), et financière (investisseurs). Et la communication commerciale se rapporte essentiellement au marketing et à la publicité. Il est important de différencier les types de communications, car il faut tenir compte des différents publics auxquels l'organisation est confrontée, ce qui lui impose d'adopter des messages appropriés à ceux-ci. Puis, nous allons chercher des informations relatives aux activités, structures et outils de communication. Car si nous voulons un portrait représentatif de la fonction, il s'agit d'explorer chacune de ses composantes. Un exemple d'outil de

communication corporative est le discours du président que l'on retrouve généralement dans les premières pages des rapports annuels. De même, une activité de communication corporative peut-être représentée par le lancement d'un nouveau produit. Mais surtout, nous allons utiliser une méthode d'analyse de presse, la méthode de la caisse Chartier, du laboratoire d'Analyse de presse de la Chaire en relations publiques de l'UQÀM. L'analyse des données consiste aussi à donner un sens à nos variables, en faisant le lien avec le cadre théorique que nous avons choisi. Donc, nous allons confronter le modèle texte conversation à notre grille de données, dans le but de faire émerger des tendances quant au rôle des communications corporatives sur une période de cinq années.

Après utilisation de la méthode d'analyse des contenus, nous sommes en mesure d'affirmer que, chez L'Oréal, de 2000 à 2005, le rôle attribué aux communications corporatives est plutôt neutre, avec une tendance positive.

Bien évidemment, ceci est une constatation d'ordre général, et il nous faut donc à présent en expliquer le contenu de façon plus détaillée.

Pour étudier les communications il nous fallait les aborder sous trois angles : leurs outils, leurs structures et leurs activités. Ainsi, nous avons fait un premier découpage

des rapports annuels, en identifiant trois sujets à partir desquels seront développés des sous-thèmes. Nous nous sommes arrêtés à 15 sous-thèmes, chacun de ceux-ci se rapportant donc soit aux outils, à la structure ou aux activités de communications (et ce, pour tous les rapports annuels de 2000 à 20005). Ces sous-thèmes ont été identifiés tels quels : formation, *gala femmes et sciences*, culture d'entreprises, recrutement, communication scientifique, développement durable, événements de l'année, communication financière, salon et actionnariat, communication marketing, direction générale, mot du président, nouveau président, direction générale, direction des communications.

Sur la totalité des rapports annuels que nous avons étudiés, nous avons identifié une centaine d'unités d'informations. Rappelons qu'il s'agit d'une

unité de mesure correspondant à une portion de texte découpée à partir d'un document de presse faisant partie d'un corpus d'analyse, et dont le contenu traite d'un sujet déterminé et s'insère sous une ou plusieurs classifications (Chartier, 2003 : index).

Selon la méthode d'analyse de presse, il y a quelques étapes à respecter dans cette démarche. La première étape étant d'énumérer les sujets : *choisir les sujets relatifs au thème central d'une analyse et en fonction des résultats recherchés* (Chartier, 2003 : 71). Dans notre cas, nous avons opté pour des thèmes qui composent la communication corporative : outils, activités et structure. Et ce sera donc à partir de ces trois thèmes (ou sujets) principaux que nous allons analyser les cinq rapports

annuels. Toujours selon la méthode d'analyse de presse, la deuxième étape consiste à définir ces sujets. Ainsi, le sujet "outils de communications" regroupe tous les médiums existants pour transmettre un message. "Outils" comprend également le langage nécessaire à la transmission de ce message, ainsi que les instruments comme les ressources matérielles, humaines ou financières. En pratique, dans les rapports annuels, les photos des employés lors de galas ou autre constituent un outil classique de communication. D'ailleurs le rapport annuel est, en soit, un outil de communication. Dans ce cas, celui-ci devient alors un indice de la santé financière (lorsque son lecteur est un actionnaire, par exemple), mais également le reflet de l'image corporative. Nous nous attarderons bien sûr à étudier de plus près quels sont ces outils de communication chez L'Oréal, tels que décrits dans les rapports annuels.

Les *activités* de communication regroupent les événements, les mécénats, les partenariats qui incarment la communication. À titre d'exemple, nous pouvons citer les activités de formation et d'intégration. Activités pour lesquelles L'Oréal est d'ailleurs très agressive : en effet, l'organisation a implanté le *L'Oréal marketing award* qui est un concours qui s'adresse essentiellement aux étudiants finissant leurs études de marketing, et qui souhaitent intégrer la compagnie.

Enfin, le troisième sujet : la *structure*, définit l'organigramme de la compagnie, ainsi que son fonctionnement local et international, surtout du point de vue des communications corporatives, mais aussi de l'ensemble de la compagnie. Relativement facile à établir (notamment grâce aux photos des cadres de la haute direction), la structure des communications corporatives chez L'Oréal repose essentiellement sur le rôle prépondérant de la vice-présidente aux communications, toujours placée en "deuxième position" après le président-directeur général. Nous y reviendrons par la suite plus en détails.

Après des dizaines de lectures des rapports annuels, nous avons identifié des récurrences, qui seront donc nos sous-thèmes, tels que nous les avons énumérés précédemment. Nous allons voir dans ce premier schéma les pourcentages obtenus aux indices de chacun des sous-thèmes. Rappelons que la méthode d'analyse de presse recueille la visibilité, la partialité, l'orientation et le poids-tendance d'un sous-thème. D'où le nom de tableau indiciel.

Tout d'abord, les indices sont toujours chiffrés en pourcentage. L'indice de fréquence *représente le pourcentage de présence d'une catégorie d'unités par rapport à la totalité d'une couverture de presse* (Chartier, 2003 :107). Plus

précisément, c'est le nombre de fois où un sous-thème est mentionné, sur la totalité des unités identifiées. Autrement dit, c'est une manière de constater l'importance d'un sujet.

L'indice de partialité est l'importance attribuée à un sujet. Intérêt qui est également quantifié en pourcentage. Pour mieux comprendre, Lise Chartier (Chartier, 2003 :104) explique que

la contrepartie à la partialité, c'est la neutralité, l'énoncé factuel, le discours sans état d'âme, l'information quasi indifférente

C'est pourquoi plus l'indice sera élevé, plus cela démontrera que le document manifeste un intérêt au sujet. L'indice d'orientation indique jusqu'à quel point (toujours en pourcentage) les données d'un document sont favorables au sujet.

Enfin, l'indice de poids-tendance est l'image générale du poids d'un sous-thème sur l'ensemble des documents analysés. Après compilation des résultats selon la méthode d'analyse de presse, voici les résultats obtenus :

Tout d'abord, voici le tableau général de décodage des rapports annuels :

Tableau I : Tableau général de décodage des rapports annuels :

Partialité			
Neutralité	Positive	Négative	Tendance des unités orientées
42.2%	55.8%	2%	92.9%

Ce tableau général des rapports annuels révèle qu'ils dégagent une tendance favorable (92.9%) aux communications mais que 42.2% de leur contenu sont plutôt neutres. De plus, les indices de partialité démontrent que les unités d'informations sont orientées positivement à 55.8%, et négativement à 2%. Mentionnons que nous avons identifié parmi les cinq rapports annuels, 147 unités d'informations, réparties comme suit : 69 pour les outils, 61 pour les activités et 17 pour la structure. Comme nous l'avons précisé auparavant, nous nous pencherons sur trois composantes des communications à travers les rapports annuels : les activités, la structure et les outils. Voici donc dans un premier temps, le tableau général de décodage de ces sujets :

Tableau II : Indices généraux de décodage des sujets

Sujet	Quantité	Fréquence	Partialité	Orientation	Poids/Tendance
		%	%	%	%
Outils	69	46,9	44,9	42+	34,1+
Activités	61	41,5	72,1	72,1+	51,8+
Structure	17	11,6	58,8	35,3+	7,1+
Total	147	100			

Ce tableau présente les pourcentages recueillis pour les indices de fréquence, de partialité, d'orientation et poids-tendance, par rapports aux outils, activités et structure de communications.

7- ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous remarquons que la majorité des données relatives aux communications, dans les rapports annuels, concernent les outils et les activités. En effet, à travers tous les rapports annuels étudiés, nous retrouvons bien souvent les mêmes activités de communication comme par exemple le recrutement de la relève marketing, via un concours web le *e-strat challenge*. Et c'est sans compter toutes les activités de mécénat qui ont lieu à longueur d'année. Selon le tableau, notons que le poids tendance est positif et assez considérable puisqu'il est de 51,8% soit plus de la moitié. Nous pouvons donc d'ores et déjà affirmer que ce sujet, de par son poids, revêt plus d'importance que les autres. Par ailleurs, le poids tendance des outils de communication étant de 34,1%, cela est plutôt considérable puisque ce sont les unités d'informations consacrées aux outils de communication. Dans les rapports annuels, il s'agit des photos de divers événements (à vocation de communication bien sûr), ou des photos d'employés, ou encore des photos de type scientifique (molécules, laboratoire, chercheur, etc.).

Enfin, le sujet "structure" est celui qui, selon le tableau indiciel, obtient le moins de pourcentages. En effet, son poids-tendance étant de 7,1%, cela prouve que nous avons identifié très peu d'unités d'informations relatives à la structure des communications chez L'Oréal. Les éléments pertinents qui nous sont apparus sont par

exemple l'organigramme de la haute direction, présenté en début de chaque rapport annuel. Il est intéressant, au fil des rapports annuels, de constater les changements de titre et de position de la vice-présidence aux communications. Les éléments que nous avons obtenus sur la structure concernent majoritairement la répartition géographique de certains services. Par exemple, nous apprenons que les centres de formation, très axés sur les ateliers et les travaux d'équipes sont implantés à New-York, Paris, Rio et Singapour. Il est important de le mentionner car les formations font partie des communications corporatives. Dans les rapports annuels de 2000 à 2005, nous avons trouvé 147 unités d'informations. Elles se répartissent parmi les 15 sous-thèmes que nous avons évoqués précédemment (page 40 du mémoire). Plus précisément, voici les résultats obtenus au tableau indiciel :

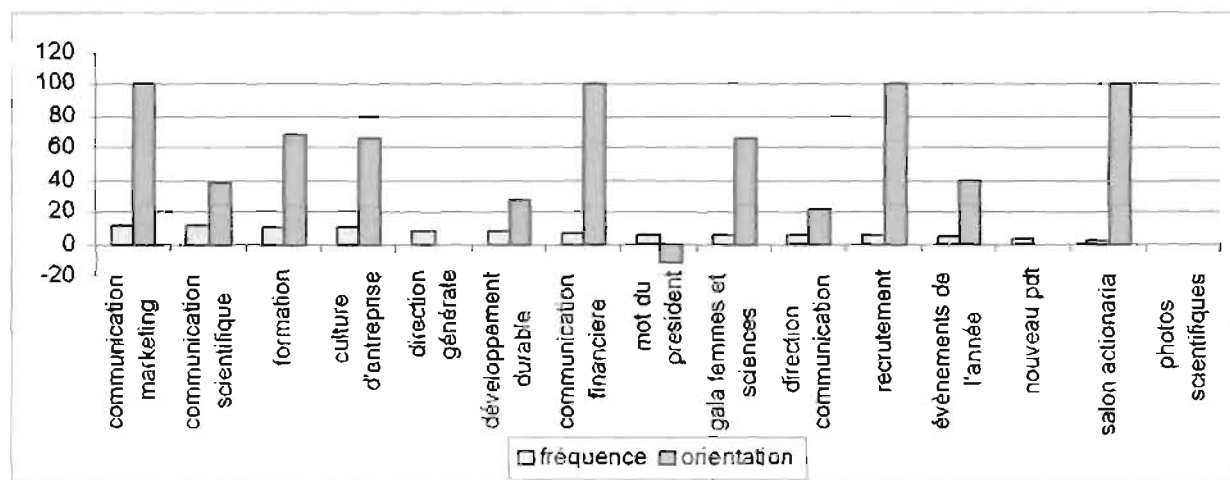
Tableau III : Indices de décodage des unités en fonction des sous-thèmes

Sous-thème	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids/Tendance %
Communication marketing	18	12,2	38,9	38,9+	21,2+
Communication scientifique	18	12,2	38,9	38,9+	8,2+
Formation/Intégration	16	10,9	68,8	68,8+	12,9+
Culture d'entreprise	15	10,2	66,7	66,7+	11,8+
Direction générale	12	8,2	0	0	0
Développement durable	11	7,5	27,3	27,3+	3,5+
Communication financière	10	6,8	100	100+	11,8+
Mot du président	9	6,1	11,1	11,1-	1,2-
Gala femmes et science	9	6,1	66,7	66,7+	7,1+
Direction communications	9	6,1	66,7	22,2+	2,4+
Recrutement	8	5,4	100	100+	9,4+
Évènements de l'année	5	3,4	40	40+	2,4+
Nouveau président	4	2,7	0	0	0
Salon Actionaria	3	2	100	100+	3,5+
Photos scientifiques	0	0	0	0	0

Nous avons donc une vue globale des sous-thèmes et de leurs indices. Il semblerait que les sous-thèmes de “communication marketing” ainsi que de “communication scientifique” soient les plus visibles dans les rapports annuels, avec une fréquence de 12,2%. Arrivent ensuite, les sous-thèmes de formation/intégration ainsi que la culture d'entreprise, avec une visibilité de 10,9%. Les autres sous-thèmes représentent 53,8% de la couverture.

Pour illustrer notre propos, voici un tableau :

Tableau IV : Indices de répartition et d'orientation des sous-thèmes, de 2000 à 2005 :



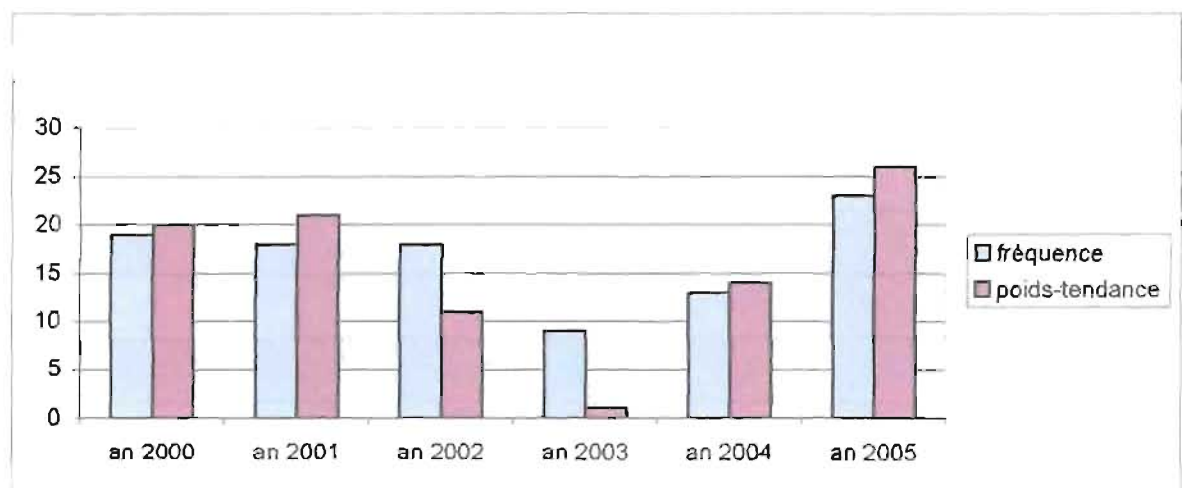
Ainsi, seulement 1 sous-thème est négatif : *le mot du président*. Autrement dit lorsque le président s'adresse aux actionnaires et aux autres lecteurs des rapports annuels, celui-ci ne mentionne pas ou très peu le rôle ou les bénéfices des communications. Et, de ce fait, son poids tendance est négatif. Toutefois, les autres sous-thèmes étant positifs, nous pouvons affirmer que l'orientation globale des cinq années est favorable. Voyons à présent de plus près les indices pour chaque année, et comparons-les :

Tableau V : Indices des périodes 2000 à 2005 en fonction des unités d'information

Périodes	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids/Tendance %
2005	35	23,8	68,6	62,9+	25,9+
2000	28	19	60,7	60,7+	20+
2001	26	17,7	69,2	69,2+	21,2+
2002	26	17,7	34,6	34,6+	10,6+
2004	19	12,9	63,2	63,2+	14,1+
2003	13	8,8	38,5	7,7+	1,2+
Total	147	100			

C'est le rapport annuel de 2005 dans lequel les unités d'informations sont les plus nombreuses. En effet, sur 147 unités d'informations, 35 se situent dans le rapport annuel de 2005. Il a par conséquent le poids-tendance le plus élevé, avec 25,9%. Suivi du rapport annuel de l'an 2000, où le poids-tendance est de 20%. Et pourtant, le rapport annuel de 2003 est celui qui obtient les indices les plus faibles, avec un poids-tendance de seulement 1,2%. On comprend donc tout de suite que les informations relatives aux communications étaient très inégales. Le schéma ci-dessous le révèle de façon évidente.

Tableau VI : Répartition et poids-tendance des rapports annuels de 2000 à 2005



Pour tenter de comprendre ce point important, voyons de plus près, et à travers les cinq années, les indices recueillis pour nos trois principaux sujets étudiés grâce à la méthode d'analyse de presse : activités, outils et structure de communication :

Tableau VII : Indices des sujets en fonction des périodes

Sujet	Périodes	Quant	Fréq %	Part %	Orient %	Poids Tend %	/
Activités	2001	14	9,5	92,9	92,9+	15,3+	
Activités	2000	12	8,2	83,3	83,3+	11,8+	
Activités	2005	11	7,5	72,7	72,7+	9,4+	
Activités	2004	8	5,4	75	75+	7,1+	
Activités	2003	8	5,4	25	25+	2,4+	
Activités	2002	8	5,4	62,5	62,5+	5,9+	
Outils	2005	19	12,9	73,7	73,7+	16,5+	
Outils	2002	15	10,2	13,3	13,3+	2,4+	
Outils	2000	13	8,8	38,5	38,5+	5,9+	
Outils	2001	10	6,8	40	40+	4,7+	
Outils	2004	8	5,4	50	50+	4,7+	
Outils	2003	4	2,7	50	0	0	
Structure	2005	5	3,4	40	0	0	
Structure	2004	3	2	66,7	66,7+	2,4+	
Structure	2002	3	2	66,7	66,7+	2,4+	
Structure	2000	3	2	66,7	66,7+	2,4+	
Structure	2001	2	1,4	50	50+	1,2+	
Structure	2003	1	0,7	100	100-	1,2-	

C'est dans le sujet de la structure, que les poids-tendance sont les plus faibles, y compris en 2000 et 2005 où ceux-ci sont respectivement de 2,4% et de 0% ! Dans aucun de ces rapports, nous n'avons d'information sur la vice-présidente des communications, ou sur ce service, ou même encore sur les changements possibles qui ont eu lieu pendant l'année. Toutefois, l'indice d'orientation de la structure est fort : 66,7%, en 2004, 2002 et 2000. Tentons une explication.

Ces fluctuations pourraient être expliquées par le changement de position de la vice-présidence aux communications. En 2004, elle est passée de numéro trois dans le comité de haute direction à numéro deux, tout de suite après le PDG. Et ce serait pour

cette raison que le poids-tendance est si significatif. Et comme en 2005, il n'y a pas eu de changement significatif, les unités d'information étant les mêmes qu'en 2004, le poids-tendance est nul. À noter également, que l'indice d'orientation pour 2003 est négatif : -100 car il n'y a eu aucun changement particulier.

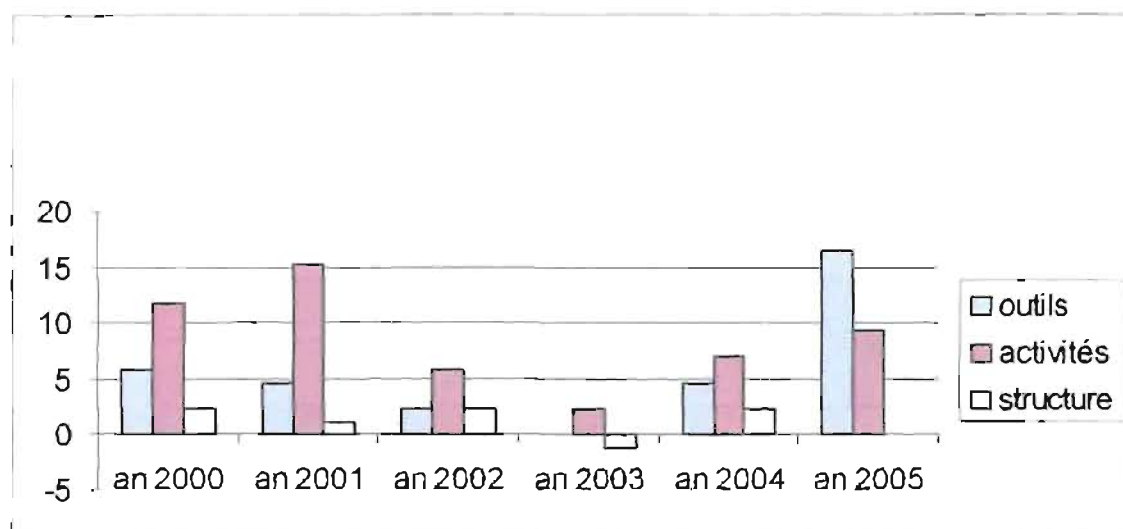
En ce qui concerne les outils à présent, nous voyons que, une fois de plus, les données sont relativement inégales puisqu'en 2005, le poids-tendance des outils était de 16,5%, alors qu'en 2004 il était de 4,7%. À noter qu'il était inexistant (0%) en 2003. C'est aussi en 2005, que l'indice d'orientation du sujet "outils" est considérable : 73,7%. En effet, dans ce rapport annuel, la vice-présidente aux communications s'adresse aux lecteurs du rapport annuel. Une première puisque cela ne s'est jamais vu dans les autres rapports annuels, du moins de façon aussi directe. Car d'habitude, les messages corporatifs sont tous livrés par le pdg. En 2005 aussi, mais dans le message de la VP aux communications, la VP communications elle-même mentionne l'arrivée d'un nouveau directeur général et salue par la même occasion le travail de son prédécesseur. Mais le message de la VP aux communications ne s'arrête pas là. Celle-ci présente aussi un nouveau marché à fort potentiel lucratif pour L'Oréal : les produits de beauté pour hommes. Par ailleurs, elle est présente sur une photo, placée à côté de son message, ce qui renforce également la crédibilité de son statut.

Revenons à l'année 2003, dont le poids-tendance des outils est de 0%. Nous retrouvons les mêmes unités d'informations que dans les rapports annuels qui le précèdent : message du président, présentation photo du portefeuille de marques (considéré comme un outil de communication). Mais alors, comment expliquer cette différence entre un poids-tendance de 2,4% pour les outils en 2002 et un poids-tendance de 0% pour les outils en 2003 ? Un des outils, tel que nous l'avons défini dans la méthodologie, est le langage utilisé. Et dans le rapport annuel de 2003, il est plusieurs fois fait mention du contexte extérieur pour justifier des résultats économiques décevants : dans le cadre de son message habituel, le président parle ainsi de *SRAS, 11 septembre, Irak*, qu'il qualifie de *contexte défavorable*. En analysant ce tableau indiciel de plus près, nous pouvons faire la même constatation entre l'an 2001 et l'an 2002. En 2001, le poids-tendance des outils est alors de 4,7%, puis il chute à 2,4% en 2002. Car le président a mentionné, toujours dans son traditionnel message d'introduction, les *incertitudes politiques* pour excuser un bilan financier pas tout à fait à la hauteur des attentes. On constate que l'utilisation des outils de communication, telle que décrite dans les rapports annuels, semble être assez inégale entre 2000 et 2005; les indices de poids-tendance en témoignent.

Enfin, en ce qui concerne les résultats indiciels obtenus sur les activités de communication, ils sembleraient être bien plus encourageants. Rappelons que par activités de communication, nous entendons, les événements, les mécénats, les

partenariats, ou toute animation qui a pour but de faire connaître, développer ou renforcer l'image de marque, à l'interne comme à l'externe. Voyons, à l'aide de ce tableau, l'évolution des communications qui se concentre surtout sur les indices généraux de poids-tendance obtenus, de 2000 à 2005 et pour chacun de nos sujets :

Tableau VIII : Poids-tendance des communications : activités, outils, structure; de 2000 à 2005



Ce tableau démontre précisément et très clairement, que les données recueillies n'atteignent jamais les mêmes résultats, et nous venons d'expliquer dans quelle mesure cela se produit (grâce aux exemples précis tirés des rapports annuels). Apparemment, il en est de même pour les activités. Bien que celles-ci présentent les indices de poids-tendance les plus élevés parmi ces trois sujets, l'année 2003 semble être la pire... Le poids tendance des outils était de 0% donc neutre, celui de la structure était négatif, quant à celui des activités, c'était le plus faible parmi les cinq années. Voyons tout d'abord pourquoi l'indice de poids-tendance des activités a

littéralement dégringolé de 2001 à 2003, pour finir par se ressaisir en 2004 puis se maintenir, en 2005.

En 2000 est lancée l'événement *L'Oreal E-strat Challenge*, dans une perspective de recrutement des futurs talents du groupe. Depuis, c'est devenu un concours incontournable pour les finissants en marketing. C'est en effet une activité de communication puisqu'un tel événement provoque un "*buzz*" qui, par définition, fait parler de la marque à l'extérieur. En 2001, nous avons pu recueillir de nombreux indices sur les activités de communication. D'où l'indice de poids-tendance plutôt élevé (15,3%). Un Tableau intitulé *une année dans la vie du groupe* est positionné en tout début du rapport annuel, plus précisément après le message du président, et présenté par le vice-président aux communications. Ce genre d'activités donne au statut de l'unité d'information un aspect très positif. Tous les événements de l'année y sont présentés, par mois. Par exemple, au mois de janvier, c'est le *World Wide Share Profit*, qui permet *d'associer tous les salariés aux résultats du groupe*. Autrement dit, c'est une redistribution financière des profits (pas la totalité bien sûr) entre les employés de L'Oréal. Cette nouvelle initiative permet dès lors de créer un lien d'appartenance, et de susciter une motivation supplémentaire, deux vecteurs de la communication interne.

L'année 2001 semble créer un précédent pour les activités de communication. Par ailleurs, c'est l'année où la division des départements est réaménagée. C'est ainsi que 4 grandes divisions apparaissent dans le groupe : cosmétique active, produits de luxe, produits grands publics et produits professionnels (notamment produits capillaires pour salons de coiffure).

En 2002, nous avons, en début de rapport annuel, la même présentation des activités (commerciales) du groupe. Et nous n'avons pas d'autres éléments sur les activités de communication. De ce fait, le poids-tendance chute à 5,9%. Mais à étudier les tableaux indiciels plus –haut (p.49), l'indice d'orientation des activités est seulement à 65,5% (comparé à 92,9 en 2001, ce qui signifie que les unités d'informations recueillies relatives aux activités de communication n'abondaient dans le sens d'une démarche purement communicationnelle. Par exemple, on parle beaucoup des activités de formation et de recrutement, mais ce sont les mêmes séminaires dont on parle depuis 2000 : *les management development centers* basés aux quatre coins du monde. On aurait par exemple souhaité avoir des informations sur ce qui est fait dans chaque groupe L'Oréal, au niveau de communications internes, notamment pour la culture d'entreprise. Mais il semblerait que la mobilité internationale soit prioritaire. (du moins selon les rapports annuels). En 2003, le poids-tendance des activités de communication est le plus faible en cinq ans : 2,4%. Tentons d'y trouver une

explication. Il n'y a pas d'activités de communication différentes (autres que liées au recrutement et à la formation des employés) de celles des années précédentes. Mis à part peut-être une implication du groupe au niveau éthique, avec l'ONU : *engagement en matière de respect des droits de l'homme et des droits du travail*. Ce genre d'activités fait effectivement gagner des points dans l'image de marque, et donc la préoccupation d'avoir une communication rassurante; mais pas assez de points toutefois, sur l'ensemble des activités de communication durant 2003, d'où le poids-tendance faible.

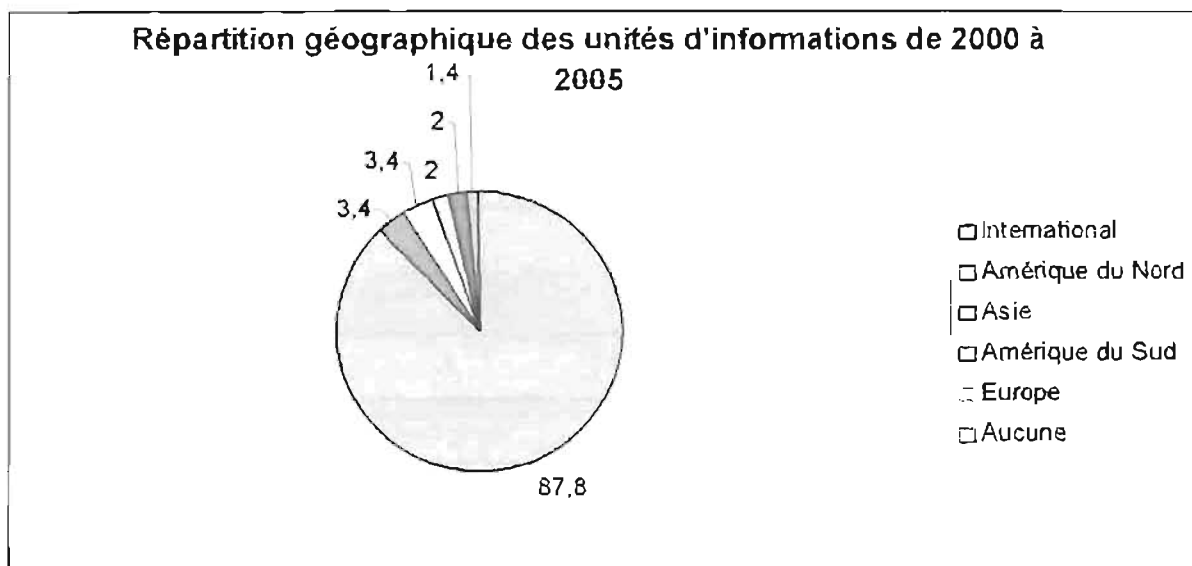
En 2004, l'indice de poids-tendance des activités de communication est soudainement remonté à 7,1%, car il semblerait (selon l'indice d'orientation qui est de 75 %+) que cette année soit plutôt favorable aux communications. Tout d'abord, le salon *Actionaria* est mis sur pied. C'est une activité annuelle qui réunit une grande partie des actionnaires de L'Oréal, avec les membres de la haute direction, pour faire le bilan financier de l'année écoulée. C'est une initiative majeure dans la communication financière puisque nouvelle en 2004. Par ailleurs, le rapport annuel présente un tableau intitulé *Les faits marquants de l'année*, un peu à la manière de celui qui avait été présenté en 2001 (une année dans la vie du groupe). Ces faits sont classés par divisions (les quatre énumérées précédemment), ce sont des partenariats entre salon de coiffure et lancement de shampoing, L'Oréal qui arrive en tête de classement de *l'étude sur la réputation des entreprises en Europe, menée par*

l'organisme américain Reputation Institute et l'Institut de sondage Harris Interactive.

Enfin, en 2005, le poids tendance augmente un peu et se maintient à 9,4%. Tout simplement parce que L'Oréal a, semble-t-il, su renouveler ses activités de communication. Notamment en s'engageant (financièrement) dans de nouvelles causes, comme avec l'événement *coiffeurs du monde contre le sida*. Activité qui fait double emploi : d'une part elle associe sa mission à une cause noble politiquement, et d'autre part elle valorise un de ses métiers les plus reconnus (les produits capillaires). Enfin, l'année 2005 semble être décidément généreuse envers les communications corporatives, puisqu'on y fait même mention du succès des lancements de produits au Canada, et notamment au Québec. Alors que les pays sont évoqués seulement lorsqu'il s'agit de donner leur bilan financier. Cette reconnaissance de la filiale québécoise nous amène à penser que bien que très centré sur une image de marque globale et mondiale, L'Oréal permet parfois des approches plus locales. D'ailleurs, et nous ne l'avons pas précisé jusqu'à présent, sur 147 unités d'informations recueillies, 129 évoquent les communications d'un point de vue international, d'où un indice de fréquence de 87,8%.

Voici un schéma qui illustre notre propos :

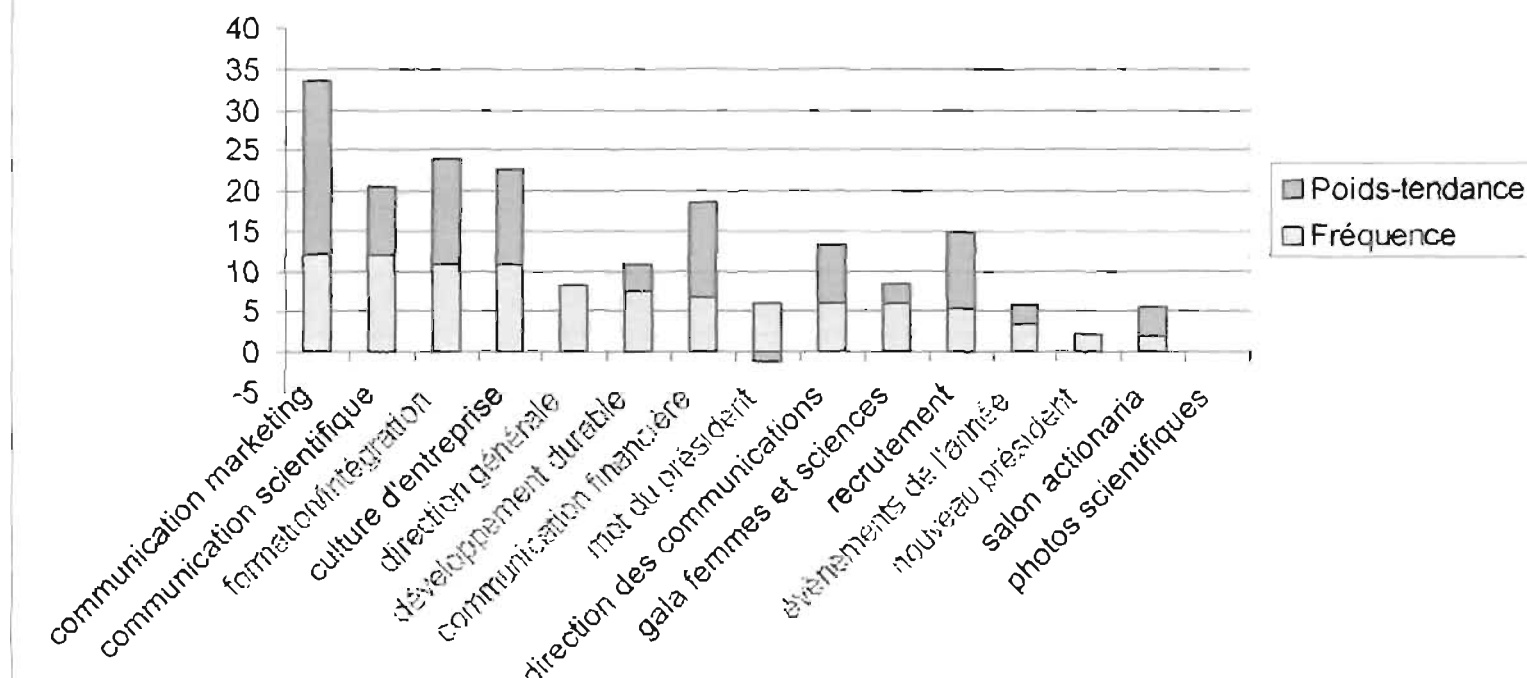
Tableau IX : Répartition géographique des unités d'informations de 2000 à 2005



Donc, très majoritairement, les propos des rapports annuels (relatifs aux communications, bien sûr) concernent L'Oréal dans son ensemble et c'est seulement lors d'évènements exceptionnels qu'il est fait mention de la fonction des communications dans les rapports annuels. Revenons maintenant aux sous-thèmes, que nous avons évoqués lors de l'analyse des tableaux indiciels pour les activités, les outils et la structure, ce tableau ci-dessous évoque les résultats.

Tableau X : Répartition et favorabilité des sous-thèmes, de 2000 à 2005

Répartition et favorabilité des sous-thèmes de 2000 à 2005

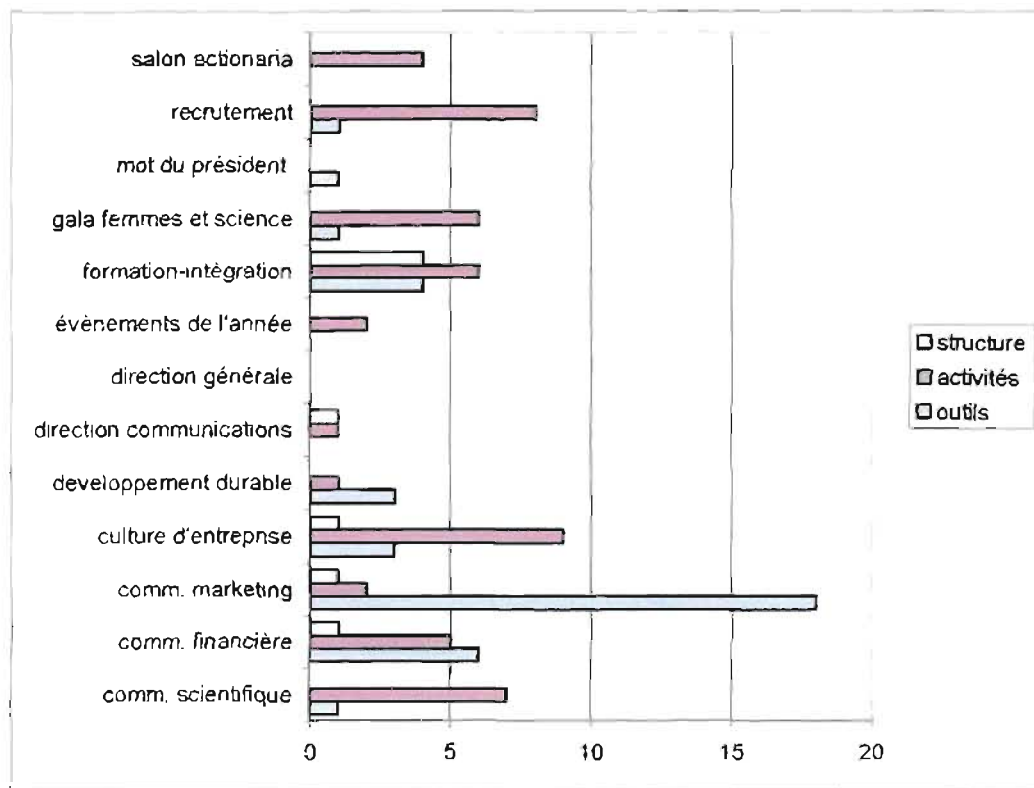


Nous voyons très clairement que les communications marketing ont été présentées de façon positive et soutenue. Ce sont par exemple les photos de publicité, les campagnes de publicité ou encore les lancements de produits (qui, généralement, se font au niveau mondial). Nous avons également eu beaucoup d'informations sur les communications scientifiques. L'Oréal tient à démontrer, à travers ses laborantins, ses recherches et ses partenariats avec la communauté scientifique, que l'industrie cosmétique et pharmaceutique lui importe beaucoup.

Globalement, le poids-tendance des sous-thèmes est positif. On note toutefois que 3 sous-thèmes ne sont pas particulièrement favorables aux communications : mot du président (-1,2%), direction générale (0%) et nouveau président (0%). La haute direction ne semble pas tout à fait reconnaître le travail de communications qui est fait. En effet, le message du président se concentre essentiellement sur les résultats financiers et autres constatations sur l'industrie du cosmétique. Toutefois, la direction des communications a sa place dans le rapport annuel puisque apparaît la vice-présidente aux communications, à travers un message, et ce, à trois reprises dans les rapports annuels. Tout porte à croire que la direction générale souhaite garder le contrôle de ses activités.

Voici les résultats du tableau indiciel analysant les indices pour chacun des sous-thèmes en fonction des trois grands sujets :

Tableau XI :Favorabilité des sous-thèmes en fonction des sujets. de 2000 à 2005 :



Nous remarquons de façon très nette que les indices de poids-tendances des activités et des outils sont les plus importants parmi la répartition des sous-thèmes. Par ailleurs, c'est la communication marketing qui obtient les indices les plus élevés parmi les trois sujets. Elle est suivie de la culture d'entreprise, très fréquente dans les rapports annuels et présentée positivement. La direction des communications est un des sous-thèmes dont le poids-tendance est à tous les niveaux (outils, activités,

structure) le plus faible. D'une part, c'est parce que nous avons recueilli très peu d'informations sur ce service, mis à part les messages de la vice-présidente aux communications. Le poids-tendance des outils de la direction des communications est nul, cela prouve bien que, selon le rapport annuel, L'Oréal n'attache que peu d'importance au département des communications. D'autre part, une activité très présente tout au long des rapports annuels est le gala femmes et science. C'est une activité de communications majeure puisqu'il s'agit, avec ce gala, de donner de la crédibilité à L'Oréal en tant que chef de file dans la recherche cosmétique, en décernant des prix à des femmes scientifiques. C'est un évènement annuel, et tous les rapports annuels y ont illustré par quelques photos l'importance de ce gala.

Les communications financière, marketing et scientifique restent majeures pour chacun de nos trois sujets. Les unités d'informations identifiées à ces axes de communication totalisent d'ailleurs 50 unités, sur 147 au total (rappelons que nous avons 14 sous-thèmes).

En somme, la méthode d'analyse de presse Morin-Chartier nous a permis de constater que, dans les rapports annuels, L'Oréal, a une vision plutôt neutre des communications, mais mise beaucoup sur ses activités de marketing (marques et

produits) et scientifiques. Il va sans dire que le but premier d'un rapport annuel est de communiquer à des actionnaires les résultats financiers, et, de ce point de vue, la communication financière a été tout à fait efficace. On y trouve toutefois une tendance à blâmer le contexte extérieur pour justifier de faibles résultats. Par ailleurs, nous avons noté des changements dans la structure, en 2003 et en 2005 et cela a affecté la direction des communications, positivement, puisque la vice-présidente aux communications s'est hissée au deuxième rang du comité de direction (alors qu'auparavant elle occupait la troisième place).

Et cela a d'ailleurs été souligné par le fait que la vice-présidente *prenne la parole* à travers un message s'adressant aux actionnaires. Mais nous avons eu très peu d'informations sur la communication interne par exemple. Nous savons que la culture d'entreprise prône la mobilité mondiale mais à part cela rien d'autre n'a été porté à notre attention. La culture d'entreprise de chez L'Oréal semble être une culture uniforme et mondiale.

8. Résultats des entrevues et liens avec analyse des rapports annuels

Nous avons rendu compte de l'état des communications de manière totalement objective, et cela va nous être précieux pour passer à la deuxième étape de notre recherche : les entrevues.

Nous avons rencontré quatre personnes pour témoigner de l'évolution des communications chez L'Oréal de 2000 à 2005. Étant donné que ce sont maintenant des individus et non plus des rapports annuels qui font partie de la recherche, il nous faut modifier notre approche. Nous allons donc utiliser une méthode qualitative, qui a pour but d'aller chercher les perceptions de ces individus à l'égard de la fonction des communications.

Tout d'abord, voici très brièvement ces quatre personnes :

La vice-présidente aux communications chez L'Oréal Canada.

Un chef de produits pour une marque de luxe de L'Oréal.

Une associée dans un grand cabinet canadien de relations publiques.

Une journaliste mode et beauté pour le magazine Clin d'œil.

Avant de s'entretenir avec ces personnes nous avons établi des grilles d'entrevue. Ces grilles d'entrevues ont été directement inspirées par la question de recherche : quelle est l'évolution de la place des communications chez L'Oréal, de 2000 à 2005? Toutefois, nous ne pouvons pas utiliser des termes conceptuels dans une approche individuelle, c'est pourquoi nous allons nous servir des constatations faites dans les rapports annuels, pour poser les questions aux participants et tenter de trouver chez eux une explication, un sentiment, une perception ou toute expérience reliée à nos constatations.

Dans la recherche dirigée par Isabella (1990), les questions d'entrevue ont été organisées selon des événements à propos desquels le chercheur voulait connaître l'expérience des participants. (Isabella, 1990 : 11):

The research strategy allowed the managers to describe and discuss five specific organizational events as well as any additional events they also saw as critical (...) because the events make a difference in people's thought and action, they are "key events" in the eyes of organizational participants.

En ce qui nous concerne, l'analyse des tableaux annuels a révélé bien des éléments au niveau de l'évolution des communications, et, de ce fait, nous avons déjà quelques grands thèmes qui peuvent construire une grille d'entrevue à laquelle nous nous sommes référé pour poser les questions.

Voici cette grille :

- rôle et tâches, lien avec L'Oréal
- fonctionnement des communications
- rôle du rapport annuel dans l'image du moment
- changements dans la gestion de la communication
- différence de gestion entre local et international

Pour notre première entrevue, nous avons rencontré la vice-présidente aux communications chez L'Oréal Canada. Ce poste est directement rattaché au président de L'Oréal Canada ainsi qu'au vice-président des relations extérieures. Elle occupe ce poste depuis sa mise en place il y a 4 ans et cela fait quinze ans qu'elle évolue chez L'Oréal. Avant ce poste actuel, elle était à Paris, au département de communication centrale, chargée de travailler la communication des marques. Avant cela elle était chargée de projet pour une marque de L'Oréal. Suite à notre première entrevue, deux grandes constatations ont émergé : la vice-présidente sent qu'on reconnaît peu à peu la fonction des communications, mais la mainmise du siège social se fait sentir partout dans la gestion.

Un premier axe est ressorti de cet entretien. C'est le fait qu'il y ait eu une reconnaissance des communications, et plus particulièrement du travail des communicateurs et relationnistes de L'Oréal.

Cette reconnaissance s'est traduite par de grands changements dans la structure corporative. Du moins, au niveau du département des communications. En 2002, il y a eu une embauche d'une directrice des communications, (qui est également le guide aux vice-présidents communications des pays), adjointe de la vice-présidente communications à Paris. Alors que tous les cadres de L'Oréal ont fait leurs armes dans le groupe, cette directrice des communications venait de l'extérieur, et plus particulièrement d'une grande chaîne américaine de restauration rapide. Mais c'est son savoir-faire que le groupe L'Oréal est allé chercher. Cette arrivée a permis de donner aux communicateurs de L'Oréal, à surtout à la vice-présidente aux communications au siège social, des outils supplémentaires pour mieux communiquer l'image de marque. Cette directrice, selon la VP communications au Canada a été d'une grande aide : *l'embauche d'une directrice de communication a été un symbole fort pour les gens en communication*. Car elle a offert un guide d'actions et de conseils pour positionner la marque auprès des médias : *on a eu des vraies personnes de communications*. Mais selon elle, c'était surtout le signe de reconnaissance de sa

profession. Et reconnaissance qui s'est manifestée localement, lorsque le département de communications a été créé : *je suis acceptée, j'ai des budgets.*

Par la suite, en 2003, la vice-présidente aux communications, dont le poste était situé en troisième position dans la hiérarchie du groupe, a vu son poste passer au niveau supérieur : elle était maintenant en deuxième position, tout de suite après le pdg. Autrement dit, elle était quasiment son bras droit : *elle est énormément à l'écoute de mr. Owen Jones, un peu un rôle de conseillère en même temps.* Cet événement a suscité chez la VP communications Canada un sentiment de reconnaissance de sa profession.

De plus, la VP communications Canada a beaucoup insisté sur le fait que la politique de communication du groupe allait devenir plus proactive qu'avant. Et que c'est surtout l'environnement médiatique et social (émissions télé, rapports Greenpeace, lobbies consommateurs) qui a forcé cette nouvelle culture à être plus ouvert à la communication. Et pour cela, il faudrait utiliser des outils de communication plus traditionnels, et moins basés sur le marketing total. Le dernier point que la VP communications Canada a soulevé dans cette première partie est le rôle du VP communications (ou des gens de communication) davantage visible. C'est en effet un

poste en lien direct avec le président local: *le poste de vp comm., tel qu'il est souhaité par le central, est un poste en direct avec le président.*

Ceci implique plus de latitude, de budgets, bien que la justification de son existence soit toujours à faire : *le plus difficile c'est d'être sans arrêt en train de prouver qu'on doit exister* ou encore *on n'est pas un centre de profit, on est un centre de coût*. Par ailleurs, un autre point qui confirme que la VP communications est plus visible au sein du groupe est le fait que la communication interne joue un très grand rôle dans la création du rapport annuel, notamment au niveau de la définition de concepts, de la sélection des informations à inclure, et aussi joue un rôle de concertation auprès des différents VP concernant le type d'infos qu'il faut mettre. Mais cela se joue plus au niveau du siège social, car au niveau des filiales, les VP communications ne sont pas vraiment approchés : *on est juste sollicités pour obtenir des photos d'évènements qui ont particulièrement bien marché.*

Ce qui nous amène tout naturellement à reporter cette volonté chez la VP communications Canada et peut-être même chez tous les communicateurs du groupe, de se démarquer, de mettre en avant la fonction qu'ils occupent. Par exemple, lorsqu'elle dit :

la communication, ça ne se fait pas à coût de publicités seulement, mais avec le temps, avec des arguments qui ne sont pas les mêmes qu'on utilise en marketing, ce sont des arguments de crédibilité...et la confiance on ne l'établit pas à coups de dollars

On note bien cette référence au marketing, et la volonté de s'en dissocier; car le marketing n'est pas la même discipline que les communications. D'où l'importance pour la VP communications Canada de former les gestionnaires à la communication. Le deuxième axe ressorti de cette conversation avec la VP communications Canada est le contrôle exercé par le siège social du groupe.

En effet, le siège social de Paris semble donner la ligne directrice en tout temps. Par exemple, la VP communications Canada a un impératif de validation de toute information auprès de son président, qui lui-même, ramène cette information auprès de la vice-présidente à Paris, si nécessaire lui semble. Mais avec des phrases comme *tout ce qui va avoir un impact sur la réputation doit être validé par le président*, on comprend bien que la précaution est de mise et qu'il est crucial de tout rapporter. Aussi, la VP communications Canada nous précise qu'il existe des procédures de gestion de l'information, *nous, on suit la ligne du parti*, comme la présence d'une cellule de veille centrale à Paris. Au-delà des actions contrôlées par le siège social, c'est aussi la culture du groupe qui y est définie.

Le département des communications au siège de L'Oréal a proposé le gala femmes et sciences, qui soit dit en passant, est une très belle initiative de communication. Et c'est maintenant devenu un événement traditionnel chez L'Oréal. Les mandats des communicateurs, comme nous l'a expliqué la VP communications Canada, sont axés au niveau de la recherche (scientifique). Mais L'Oréal entretient, par tradition, la culture du secret. Par exemple, il n'y a pas de politique précise quant à la distribution du rapport annuel, *c'est selon le patron que vous avez* soutient la VP communications Canada. Toutefois, les communicateurs apprécient le soutien du siège social lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes quant à l'image du groupe.

Au niveau des communications, les grandes stratégies du siège doivent être appliquées localement, et c'est en nommant par exemple un vice-président comme porte-parole, que le message peut se faire entendre. Et pour L'Oréal Canada, c'est un des vice-présidents (et non la VP communications Canada) qui se charge de parler avec les médias, d'être le représentant officiel de L'Oréal Canada à l'extérieur :

Il a un rôle opérationnel car il est patron du luxe, mais il a aussi un rôle d'encadrement pour tout ce qui est image à l'extérieur, donc il chapeaute la communication corporative, tout est ce qui est réglementaire avec le gouvernement. Donc il s'appuie beaucoup sur moi au niveau communication, il me laisse beaucoup de latitude.

Enfin, le rapport annuel est entièrement élaboré par divers gestionnaires du siège social de Paris. Une importance est donnée au département de communication dans la mise en page du rapport annuel, les événements à inclure, etc., mais ce sont bien évidemment les financiers de la haute direction qui décident des chiffres qui seront dans le rapport. Par ailleurs, selon ce que nous rapportait la VP communications Canada, les filiales ne sont pratiquement pas consultées dans l'élaboration du rapport annuel, sauf si un événement a particulièrement bien marché, comme un lancement exceptionnel d'un produit : *en fait, le patron de filiale va identifier des événements majeurs de l'année, et il va remonter cette information à la direction générale à Paris*. Donc, en résumé, deux axes ont émergé de cet entretien : la reconnaissance de la fonction des communications, mais un grand contrôle du siège social.

Pour notre seconde entrevue, nous avons rencontré un chef de produits chez une marque liée aux produits de luxe de L'Oréal Canada. Le chef de produits est chez L'Oréal Canada depuis sept ans et il a auparavant travaillé comme analyste financier pour une autre marque de luxe. Puis, peu à peu il s'est vu confier des tâches de marketing, qui l'ont amené à devenir aujourd'hui chef de marque. Voici les grandes lignes ressorties de notre entretien avec lui :

Tout d'abord, le rapport annuel est en grande partie le reflet valide des grands événements chez L'Oréal, toutefois pas en totalité. En effet, c'est d'abord et avant tout un outil de communication externe, qui s'adresse essentiellement aux actionnaires, car il délivre une information financière. Les investisseurs en sont la cible première, donc le rapport annuel n'est pas tout à fait destiné à tout le monde, y compris les employés. Par ailleurs, les chiffres locaux ne sont pas dans le rapport annuel, donc on se sent moins concerné. Et comme le souligne le chef de produits : *si j'ai besoin de chiffres je vais directement aux ressources humaines et ils ont tout là-bas*. En outre, le rapport annuel est, selon lui, quelque peu limité dans les sujets abordés. Il n'y est pas fait mention, par exemple, de certaines problématiques internes, telle que la conciliation travail-famille.

Le chef de produits a estimé que le rapport annuel est totalement géré par Paris. En effet, il n'y a aucune consultation dans la création du rapport annuel, car L'Oréal Canada est géré par L'Oréal USA, qui remonte ensuite les chiffres à Paris. Et c'est pourquoi il est amené à dire que la création et l'élaboration du rapport annuel concerne seulement les dirigeants au siège social du groupe.

Le deuxième point que nous avons soulevé dans notre entretien avec le chef de produits, est l'omniprésence du siège social. Ayant travaillé pour une grande marque reconnue dans la gamme des produits de luxe, il estime que ces grandes marques marchent au pas des directives internationales. Il précise que *la grande marque est une machine dont le modèle est déjà établi*. Donc il n'y a pas d'équivoque, le siège social s'assure de sa position de leader en appliquant un contrôle et une rigueur à toutes ses filiales. Le fait d'organiser les lancements partout dans le monde (sauf Asie car le marché y est très différent) et quasiment en même temps témoigne de cette volonté d'avoir des lignes de conduite uniques et internationales.

En revanche, même si les grandes marques sont très strictes dans leurs opérations marketing, par exemple, les plus petites marques semblent bénéficier d'une marge de manœuvre plus considérable. Et le chef de produits pense que c'est son cas puisque actuellement dans une "petite" marque, il ressent plus de liberté dans ses actions; à condition de "respecter les valeurs de la marque".

En respectant la marque, il est possible de faire quasiment ce que l'on souhaite, à condition d'en avoir simplement averti le siège social de la marque (en l'occurrence, pour la marque du chef de produits, c'est à New-York). *Plus tu t'éloignes de l'affaire*

de marque, plus tu frôles la délinquance. De là est née cette volonté d'indépendance. Plutôt une volonté de se dissocier de la culture du groupe, dans son travail de tous les jours : *je ne partage pas la même liste médias que (la VP communications Canada).*

C'est pour cette raison que L'Oréal a plusieurs sous-cultures, dont la culture "maîtresse" qui guide officiellement tous les services de toutes les filiales. La troisième et dernière constatation est une perception floue des communications. En effet, pour le chef de produits, les communications sont difficilement quantifiables et il lui est difficile d'expliquer leurs fonctions, mis à part planifier et organiser les grands événements locaux à l'intérieur, comme les 5 à 7, les départs du président, l'arrivée du nouveau président, etc. Par ailleurs, le chef de produits a une conception très nette du marketing, qu'il différencie beaucoup de la communication, car selon lui, *le marketing contrôle la marque et ses produits, tandis que la communication contrôle l'image d'employeur.* Un autre point non négligeable : malgré la présence d'un département de communications, on note la présence de nombreuses firmes de relations publiques qui viennent soutenir les activités des sous-marques. Le chef de produits choisit de travailler avec elles car *les relations publiques sont un domaine vraiment spécialisé, et aussi parce que L'Oréal a une vision trop "groupe" dans ses activités.* Cela rejoint encore une fois notre hypothèse selon laquelle la culture du

groupe veut rester dominante et veut éviter que ses sous-marques deviennent trop marginales.

Enfin, le dernier point de notre entrevue avec le chef de produits est la nécessité pour les communications d'être contextuel dans sa démarche, pour être efficace. Selon le chef de produits, la VP communications a une vision trop internationale de L'Oréal, un peu déconnectée du marché local. Le vice-président des relations extérieures étant le porte-parole pour les médias, le chef de produits estime donc que c'est le *visage canadien de L'Oréal*. Le fait qu'il soit québécois et qu'il soit chez L'Oréal depuis toujours (comme tous les cadres) lui donne une vision plus réaliste du marché. Il est également davantage présent à l'extérieur : *il fait partie de l'association canadienne de cosmétiques*, (la VP communications), *je ne sais même pas si elle y est*.

Ainsi, trois points ont émergé de notre entrevue avec un chef de produits :

Les rapports annuels sont en grande partie le reflet valide du groupe. Les changements survenus ont été mentionnés dans les rapports, et ce, au niveau international. Mais on ne parle que très peu des changements internes survenus dans les filiales. Par ailleurs, le siège social exerce un contrôle important sur ses marques, pour préserver leur image. Et de ce fait, les sous-marques développent une culture à

part, voire une contre-culture. Enfin, les communications sont une fonction assez nébuleuse dont la qualité n'est pas tout à fait reconnue, à cause de leur trop fort rattachement au groupe.

Pour notre troisième entrevue, nous avons rencontré une personne, qui est *associée* en communication marketing depuis 10 ans dans un grand cabinet canadien de relations publiques. Cette personne a eu l'occasion de remplir divers mandats de relations publiques pour le groupe L'Oréal, au cours des cinq dernières années.

Voici les grands axes discutés lors de notre entrevue avec elle :

Les propos ressortis ont également dégagé la forte présence du siège social. Cela se traduit premièrement par une faible marge de manœuvre du département de communications, du moins au début de sa relation professionnelle avec la VP communications Canada, il y a cinq ans. En effet, elle disposait de peu de ressources pour rendre opérationnelle la communication corporative, toutefois : *la VP communications Canada fait un excellent travail compte tenu de ses ressources et de son budget, surtout.* Et comme le souligne l'associée du cabinet de RP, le siège social donnant toutes les directives, le département des communications est dans une situation délicate:

d'un côté c'est bien qu'il y ait un fil conducteur international pour les communications, c'est un grand défi de rigueur. mais d'un autre côté, elle est à la mamelle du groupe.

Même si, au fil des ans, le département des communications a eu une reconnaissance du groupe, qui s'est matérialisée par davantage de ressources humaines et financières, le siège social à Paris reste le maître d'oeuvre mondial pour toutes les directives de communication.

Au niveau du rapport annuel, l'associée au cabinet de RP estime que celui-ci rend de façon très juste l'image de L'Oréal. Par contre, elle soutient qu'il devrait y avoir un peu plus d'informations sur les résultats locaux, mais comprend qu'en même temps, le siège social doit contrôler ces résultats.

Un deuxième point est ressorti à travers les propos de l'associée du cabinet de RP. L'Oréal et le cabinet de relations publiques entretiennent une très bonne relation, tout en continuité. Avec l'aide du cabinet, le département a pu se consolider au fil des années. Au début, la rencontre s'est faite dans une perspective de développement des affaires pour le cabinet de relations publiques, suivie de pitch d'agence, etc. Car le département de communications n'était pas aussi développé et la VP communications Canada pas autant entourée de collaborateurs. Le cabinet de relations publiques avait

alors un rôle d'accompagnement et était là en cas d'urgence, etc. L'associée du cabinet de RP a toutefois précisé qu'il faut cependant toujours avoir l'appui de la haute direction pour entreprendre des opérations de communications, car cela rend le travail plus facile.

Dans cette même perspective de complicité professionnelle : *Je garde toujours contact, d'ailleurs je suis allée à la présentation du nouveau président de L'Oréal Canada, venu d'Argentine*, entre l'associée du cabinet de RP et la VP communications Canada le cabinet a initié de nombreux changements au niveau de l'image de marque de L'Oréal. Il fallait tout d'abord positionner L'Oréal (qui, à l'époque s'appelait *Cosmair*) comme marque de produits, et non plus comme centre de distribution de produits. La firme de relations publiques a accompagné L'Oréal dans son positionnement médiatique, *en donnant des orientations stratégiques*, en plaçant notamment le vice-président relations extérieures à des mandats qui lui offrent une visibilité supplémentaire : *Chambre de commerce de Montréal, Association Canadienne du cosmétique*, etc.

La VP communications Canada n'était pas la seule à être prise en charge par la firme de relations publiques, car le travail s'est fait en équipe, en incluant le VP des relations extérieures ainsi que le VP des ressources humaines (car il y avait également un travail de positionnement de L'Oréal en tant qu'employeur).

Ainsi, trois axes sont ressortis : les filiales et donc les communications sont très contrôlées par le siège social à Paris. Cela donne moins de latitude aux filiales, mais un *défi de rigueur*. Par ailleurs, le cabinet de relations publiques a accompagné le département de relations publiques dans l'épanouissement de ses activités, de sa structure et de l'image du groupe, via un travail rapproché entre VP communications Canada, le vice-président des relations extérieures Canada (qui est aussi en charge des produits de luxe) et le vice-président aux ressources humaines. Enfin, les rapports annuels sont le juste reflet du groupe, même s'il y manque toutefois certains éléments locaux, comme les chiffres. Mais dans un cas comme celui du groupe L'Oréal, il n'est pas conseillé de livrer trop de chiffres.

Voyons maintenant les résultats de la dernière entrevue, réalisée avec la journaliste, mode et beauté au magazine *Clin d'œil*. La journaliste y travaille depuis 2004 et elle réalise à chaque numéro, des chroniques beauté sur les derniers produits de

maquillage etc., sur le marché. Elle a également un contrat saisonnier comme chargée de communications pour les *Rendez-Vous du Cinéma Québécois*.

Voici les grands axes ressortis de notre entrevue avec elle :

Premièrement, L'Oréal est une compagnie qui impose ses produits sur le marché. En effet, il va sans dire qu'elle a une position de leader dans le cosmétique : *elle râtisse le marché*, pour reprendre les propos de la journaliste. Avec notamment des produits de moyenne gamme, pour le grand public. Par ailleurs, en tant que journaliste mode et beauté, elle se sent assez tributaire des publicités de L'Oréal placées dans le magazine. Car l'équipe de rédaction l'incite à faire davantage de place à L'Oréal au niveau éditorial, dans ces cas-là.

Enfin, comme L'Oréal inonde le marché de ses produits, les journalistes ont tendance à *bouder* la marque et à privilégier des marques moins connues et prometteuses.

De plus, selon la journaliste, le packaging n'est pas beau pour les produits grand public: *par exemple, Benefit fait de jolis produits, un peu rétro*. Et cela semble primordial dans le milieu, car les produits devraient être renouvelés tous les trois mois, comme tous les autres cosmétiques, ce qui ne se fait pas pour L'Oréal, sauf pour les produits haut de gamme, comme ceux de *Lancôme*. Selon la journaliste, le

packaging n'étant pas travaillé, cela confère un statut bas de gamme au produit (surtout pour les produits grands publics : *L'Oréal, Paris, Garnier, Maybelline*).

Il est difficile pour la journaliste d'avoir une image corporative de L'Oréal, car elle a très peu de contacts directs avec les communicateurs de L'Oréal. Elle ne reçoit que peu de communiqués de presse. De plus, le magazine refait lui-même sa propre image du produit. Bien que des photos aient été envoyées par les relationnistes de L'Oréal, le produit est repris en photos lors d'une séance photos pour le magazine, car l'image compte plus que le texte de l'article.

La communication entre la journaliste et les relationnistes de L'Oréal est davantage une approche indirecte, par les témoignages d'experts qui ont un savoir-faire en cosmétique et beauté : coiffeurs, maquilleurs, stylistes, etc. Par exemple, sur le plateau de shooting, la journaliste a rencontré un maquilleur de chez Lancôme. Et selon elle, c'est la meilleure expertise qu'elle pouvait avoir. Enfin, la journaliste affirme que les rapports annuels ne peuvent pas être le reflet valide d'une organisation. Premièrement car les problèmes internes n'y figurent jamais.

L'expérience de la journaliste comme chargée de communications aux RVCQ (*Rendez-Vous du Cinéma Québécois*) lui fait remarquer que parler des problèmes internes survenus dans une organisation est simplement inutile, *car le rapport c'est pour les investisseurs et il faut leur renvoyer l'image pour laquelle ils investissent*.

Donc, la journaliste a fait ressortir trois points dans notre entrevue avec elle : L'Oréal est puissante sur le marché du cosmétique, voire envahissante. Et ceci peut devenir irritant dans le travail du journaliste (qui, par définition, est de se faire sa propre impression de la façon la plus objective). C'est pourquoi, plutôt que d'entretenir une communication avec les relationnistes de L'Oréal, la journaliste préfère se référer directement aux experts (qui travaillent pour des sous-marques de L'Oréal) en cosmétiques. Enfin, tout comme le chef de produits et l'associée du cabinet de RP, la journaliste pense que les rapports annuels ne peuvent pas se permettre d'être le portrait exact et actuel de L'Oréal, pour des raisons stratégiques essentiellement.

Voici donc les grandes lignes ressorties des quatre entrevues que nous avons réalisées avec des personnes qui, de près ou de loin, ont un lien professionnel avec L'Oréal. Mentionnons qu'il était difficile de confronter ces personnes aux constatations des rapports annuels, puisque, sauf pour la vice-présidente aux communications, ils semblaient peu familiers avec cet outil de gestion. Peu familier dans le sens où ils ne l'avaient pas étudié comme nous l'avons fait, avec la méthode d'analyse de presse.

9. DISCUSSION

L'étude des rapports annuels et ces quatre entrevues nous ont permis de brosser un portrait de l'évolution des communications chez L'Oréal, de 2000 à 2005. En effet, les constats que nous avons fait suite à l'analyse des rapports annuels se reflètent tout à fait, comme nous allons le voir, dans les entrevues. Et, globalement, l'évolution de l'importance accordée aux communications s'est également traduite dans les propos des témoins.

Au début des années 2000, L'Oréal avait déjà une image de marque bien implantée dans tous les coins (ou presque) du monde. Ses communications marketing ont donc toujours été un vecteur dans la réussite du groupe. Localement, (Canada), les communications se sont développées, dès 2003, avec la nomination d'une vice-présidente des communications, et donc une prise en charge plus importante des activités, outils et structure de communications. Et au niveau international, c'est-à-dire à celui du siège social, la vice-présidente aux communications a acquis une position très enviable, puisque numéro deux après le pdg. Cette reconnaissance des communicateurs s'est d'ailleurs fait ressentir dans les filiales, et au Canada, on a offert davantage de ressources humaines et financières à la vice-présidente. Fonction toutefois secondée par des agences de relations publiques : positionnement médias. Mais dans tous les cas, les directions des communications ont, de plus en plus,

l'appui de la haute direction, de façon locale comme internationale. Les communications sont plus de type corporatif : activités de recrutement et de formation, galas scientifiques, et de type marketing : publicité sur les marques et les produits. Dans tous les cas, les communications sont toujours rattachées à des postes de direction, ce qui en fait un domaine crédible et important aux yeux des individus. Bien que ces individus reconnaissent le travail de communication de la marque qui est fait, notamment à travers des événements mondiaux tels que le gala femmes et sciences, ceux-ci (davantage ceux qui ne sont pas des communicateurs officiels) ont une conception plus abstraite du rôle précis des communications. Car, on le voit davantage à travers les entretiens, les marques qui constituent L'Oréal gèrent leurs propres communications, tout en se dissociant du groupe, dans le but de publiciser leur marque et non le groupe. Ce point important n'est pas pris en compte dans les rapports annuels, qui valorisent beaucoup plus une culture globale. C'est pourquoi les plus petites marques ont un peu plus de flexibilité et de marge de manœuvre dans leurs actions.

Ce qui nous amène à une constatation que nous avons faite au cours des analyses des rapports annuels et des entrevues : le contrôle du siège social sur toutes les opérations de communications. Nous l'avons vu, dans la structure, les communications sont directement reliées à la haute direction. Mais ce sont les axes de communications mondiaux qui établissent tous les outils de communications, et dirigent, de loin,

toutes les activités de communication. On l'a vu, les "petites" marques de L'Oréal ont plus de flexibilité dans leurs actions et déploiements que les marques plus importantes. En effet, les piliers du groupe sont très contrôlés par Paris, lieu du siège social, et c'est à cet endroit que sont choisis les axes mondiaux de communication. Et de cette manière, naissent des sous-cultures, dans les petites marques, mais également localement. Car bien que ces grandes lignes directrices soient prescrites pour toutes les filiales, il y a un travail d'adaptation, joué par les communicateurs locaux. Mais au fil des ans, cela n'a pas pour autant donné lieu à de la "délinquance", car les activités restent très surveillées et toutes les opérations de communications doivent être préalablement validées.

L'Oréal a toujours porté une grande attention à son image de marque et à la recherche scientifique. Celle-ci est d'ailleurs un domaine très discret, les rapports annuels présentent brièvement les centres de recherche et évoquent quasiment seulement les produits brevetés et mis en marché. Cette culture du secret s'est fait ressentir pour la vice-présidente aux communications, qui a dû adapter sa créativité à cela et concentrer ses opérations de communication à des événements mondiaux tels que le *gala femmes et sciences*, le *e-strat challenge*, et autres activités de communications traditionnelles chez L'Oréal. Le groupe met donc toutes ses énergies à renforcer son image de marque. Et c'est la mission première des communicateurs de respecter cet engagement.



Mentionnons que le groupe *The Body Shop*, acheté par L'Oréal en 2005 ne figure pas sur les rapports annuels et est géré de façon complètement distincte. Ce groupe n'est d'ailleurs pas intégré parmi les quatre divisions : produits de luxe, produits professionnels, produits grand public, et cosmétique active.

Pour revenir aux communications, nous avons vu qu'au fil des cinq années, il y a eu une véritable évolution et reconnaissance de la profession. Et cela a transparu dans les rapports annuels, avec la présence marquée de la vice-présidente aux communications, ainsi que dans les entrevues, où le travail des communicateurs de chez L'Oréal a été reconnu. Au niveau des médias toutefois, les activités de communication scientifique ont été largement relayées. En effet le *gala femmes et sciences*, en partenariat avec *L'UNESCO* semble donner une visibilité mondiale au groupe, en remettant des prix à des femmes de toutes origines. Toutefois, il n'est pas fait mention dans les rapports annuels de relations de presse entre les communicateurs et le milieu scientifique ou beauté; alors que dans la pratique, les relations de presse semblent davantage s'établir entre les professionnels beauté et la journaliste elle-même. Tant mieux pour L'Oréal car cela lui confère plus de crédibilité le fait que le "représentant média" soit dans le même domaine que le journaliste.



Cette évolution positive de la fonction des communications s'est toutefois faite de façon inégale : "Célébrée" en 2003 avec l'arrivée en chef de file de la vice-présidente aux communications, elle semble avoir par la suite été quelque peu négligée, du moins selon l'analyse de sa présence dans les rapports annuels. Selon les propos recueillis en entrevues, le département s'est enrichi de nouvelles personnes, de nouvelles ressources financières, et ses activités de communication ont été maintenues. Et cela a donné lieu à des sous-cultures, dont la culture officielle est celle du groupe L'Oréal, véhiculée à travers les mêmes valeurs.

L'étude des rapports annuels nous a beaucoup appris sur l'évolution des communications corporatives chez L'Oréal. C'est un domaine qui, au fil des ans, a pris sa place et compte maintenant parmi les fonctions chargées des grandes stratégies de l'entreprise. En rencontrant des individus qui ont des liens professionnels directs ou indirects avec L'Oréal, nous nous sommes aperçus que les membres de la haute direction, située au siège social de L'Oréal à Paris, contrôlent la culture du groupe. D'où la conclusion que nous avons faite : les rapports annuels ne sont pas tout à fait le reflet valide et actuel de l'organisation L'Oréal dans sa totalité. Ils sont toutefois le portrait exact de la vision que les dirigeants ont du groupe. C'est-à-dire un portefeuille de marques, dont l'identité commune est L'Oréal, ainsi qu'une image très forte d'employeur à l'affût de talents prometteurs. Une culture fédératrice sur le



papier, mais qui comporte en fait plusieurs digressions. Pourtant le climat social semble stable et en santé. Comment L'Oréal, pour qui l'image de marque est primordiale, s'organise dans la pratique pour que, malgré des sous-cultures, elle reste une compagnie mondialement reconnue et plus que rentable financièrement parlant (20 ans de croissance à deux chiffres)? En confrontant le modèle texte-conversation de James R. Taylor (dont nous avons évoqué les grands principes en partie 3) aux résultats obtenus, tentons de répondre à cette question.

Le concept de *texte* renvoie à tout ce qui est rattaché à l'image officielle du groupe. Dans notre cas, les rapports annuels sont le document par excellence qui témoigne de l'état financier (et plus) d'une organisation. Le rapport annuel correspond d'ailleurs tout à fait à la définition que donne James Taylor du texte : *verbal transcriptions, any kind of symbolic expression regening a physical medium* .(Taylor, 1993 : 108).

Par ailleurs, la conversation est le fruit du texte, elle naît de celui-ci pour prendre forme à travers des actions, des paroles, etc. Elle est une réaction au texte, qui la précède toujours. À tel point que toute organisation est formée par le processus cyclique texte-conversation. Taylor associe la conversation à quelque chose d'éphémère : *immediate(...)involves interaction, managers are always in interaction*

(Ibid : 108). Par exemple, le fait d'inviter l'associée du cabinet de RP au discours de bienvenue du nouveau président de L'Oréal Canada est l'exemple même d'une conversation. C'est un événement, né du fait que le département de communications et le cabinet de RP travaillent ensemble sur l'image de marque. Le texte imposant à la VP communications Canada de contextualiser ses opérations de communications, elle y est parvenue grâce à une firme québécoise de RP. C'est l'interprétation du texte, qui donne naissance à la conversation, essentiellement éphémère dans l'espace-temps : la présence de l'associée du cabinet de RP.

Et ce qui nous intéresse dans notre recherche, c'est de comprendre pourquoi, des conversations comme la sous-culture des petites marques se créent. Nous pensons que cela va bien au-delà de la « rébellion » classique. Il s'agirait plutôt d'un phénomène de contestation qui arrive tout naturellement. Le fait que le chef de produits ne partage pas la même liste médias que la VP aux communications en bâtissant ses propres contacts relève de son interprétation du texte ; c'est une conversation. C'est une réaction au fait qu'aucune directive précise n'ait établi qu'il fallait utiliser la même liste médias que celle du département des communications, qui représente L'Oréal dans son ensemble mais aucune petite marque en particulier. Autrement dit, l'étude des rapports annuels nous a donné des éléments du texte, et l'étude des entrevues réalisées nous a donné les conversations émanant de ce texte.



Le siège social de L'Oréal est très imposant, il énonce les grandes stratégies et veille très sérieusement (*impératifs de validation* de la VP communications Canada) à leurs applications dans les filiales. Nous l'avons vu dans les entrevues, il est très difficile d'implanter une culture de consommation dans un contexte culturel (consommateurs) et professionnel (employés). Surtout lorsque cette culture, telle que présentée dans les entrevues, favorise une vision du groupe peut-être trop fédératrice. Et la culture, telle que décrite dans les rapports annuels, devient alors le texte constitutif de l'organisation. Et c'est là que l'organisation évolue à deux niveaux : macro et micro. Parmi les huit prémisses de Taylor, la sixième évoque :

actors who take part in conversation can be either micro-actors or macro-actors. Either way, they still follow the same conversational rules. (Taylor, 1993:109).

Au début des années 2000, le département de communications n'était pas encore formé comme il l'est aujourd'hui. Puis, au fur et à mesure que celui-ci a pris de l'ampleur en ayant une VP communications, et plusieurs employés, les départements dans lesquels se trouvent les sous-marques ont fait appel à des firmes extérieures de relations publiques, pour faire des opérations de communication marketing. Cette conversation s'est alors fixée dans un nouveau texte, l'année suivante, lorsque les rapports annuels ont laissé place à un message de la vice-présidente des communications L'Oréal. Les communicateurs ont eu un sentiment de reconnaissance

de leur profession grâce à cet aspect du rapport annuel. Et de ce fait, le service des communications devait travailler sur une communication corporative, c'est-à-dire plus fédératrice. Et c'est à ce moment là que les autres employés de L'Oréal ont réinterprété ce nouveau texte, en proposant à leur tour de nouvelles manières de communiquer sur leurs marques (via l'embauche de firmes de boîtes de communication et événements propres à leurs sous-marques, distinctes de L'Oréal).

Le texte joue alors un rôle déclencheur entre les conversations et les réalités. Il fait état de la santé de l'organisation, en insistant beaucoup sur l'identité L'Oréal (via ses activités de recrutement, très importantes on l'a vu). C'est pourquoi la mission de la VP communications est donc de veiller à l'image de marque du groupe, (car elle et ses patrons, au siège, considèrent que presque toute activité peut avoir un impact sur la réputation du groupe).

Pour revenir à la citation précédente de James R. Taylor, le niveau macro se situe ainsi au niveau du comité de direction dont fait partie le département de communications, tandis que la micro se situe au niveau des sous-marques, de L'Oréal. D'où les *micro-acteurs* et *macro-acteurs* qui construisent des conversations sur le même ordre d'idées, mais qui finissent généralement par prendre des tangentes différentes. Les conversations viennent alors par la suite se figer dans le texte. Et inversement, le texte devient une fixation provisoire des conversations.

Et c'est là qu'intervient la notion de contexte. Car la communication se doit d'être contextuelle pour véhiculer adéquatement son message. Et le texte, qui prône une culture mondiale de L'Oréal (en plaçant par exemple des français à des postes stratégiques) fait face à un "choc" culturel lorsqu'elle essaie d' "exporter" sa vision. D'où le fait d'avoir un porte-parole québécois, qui a par contre dédié sa carrière professionnelle à L'Oréal.

Les communications s'inscrivent donc dans un discours contextuel, c'est-à-dire qu'elles sont implantées grâce à un cadre de référence. Par exemple, le fait d'associer le porte-parole à des comités scientifiques et commerciaux relève d'une conversation qui s'inscrit dans un cadre de référence. Ce cadre de référence a été préalablement défini par le texte, par exemple à travers la vision de L'Oréal, telle qu'énoncée dans les rapports annuels. Le modèle texte-conversation étant un processus cyclique : *when people make a text, they are starting from a frame* (Taylor, 1993: 135), on revient finalement à repenser le texte.

D'où ces fluctuations dans la place accordée aux communications dans les rapports annuels, car sans cesse, les départements de communications des filiales, le siège

social ainsi que les départements des sous-marques interprètent ce nouveau texte, à leur façon, et selon leurs moyens.

Certes, les rapports annuels, année après année, évoquent la même vision fédératrice du groupe. Ils l'évoquent à travers le président, la VP communications, des photos de lancements, de publicité, etc. Il n'y a toutefois que très peu d'informations sur la situation des communications dans les filiales. Le texte prescrit donc un cadre d'action dans lequel les valeurs de L'Oréal doivent être véhiculées. Le fait que la VP communications Canada accompagne le rapport annuel d'une note sur l'état général de la filiale canadienne montre que cette conversation répond au texte lui-même : le rapport annuel. Et c'est finalement, le principe du cycle texte-conversation qui revient éternellement (Ibid :109) :

conversation, as organization, is a multiplex phenomenon. The organization that is created through conversation is a mixture of tight and loose coupling.

Les entrevues ont confirmé le fait que les rapports annuels ne sont pas le reflet actuel de L'Oréal. Même si, selon la théorie, le texte vient figer les conversations se déroulant dans l'organisation, avant même d'en provoquer d'autres.

Et c'est pour cette raison que les rapports annuels de L'Oréal, et de n'importe quelle autre organisation ne peuvent être le juste reflet actuel de celle-ci. En revanche, ils peuvent constituer un formidable témoin de l'importance accordée à une fonction. Et encore mieux, de l'évolution de cette fonction, comme nous l'avons fait avec les rapports annuels de L'Oréal de 2000 à 2005.

10. CONCLUSION

Globalement, L'Oréal est plutôt confiante en ses communicateurs, et leur donne les ressources nécessaires pour mettre à profit leurs talents. Toutefois il n'en a pas été ainsi tout le temps et les rapports annuels nous ont montré que le département des communications, parti de presque rien, a connu une avancée fulgurante en l'espace de cinq ans. Toutefois, la reconnaissance de la profession s'est surtout manifestée au siège social du groupe, ainsi que dans la structure des filiales du groupe. Mais dans les faits, les entrevues réalisées avec des individus côtoyant L'Oréal nous ont montré que les communicateurs des filiales sont plutôt victimes de leurs succès auprès de la haute direction du siège social. Car en effet, les autres fonctions du groupe comme hors groupe (médias, clients, etc.) ont davantage besoin d'une expertise locale comme figure de communication. Et de ce fait, la personne en charge des communications est reléguée à la coordination de ses activités de communication, et au souci de la juste image de marque dans toutes les représentations du groupe. Nous avons compris également l'importance de contextualiser la communication, sans quoi elle perd son sens.

Le modèle texte-conversation nous a démontré que le rapport annuel tente de recentrer les comportements mais que ceux-ci seront toujours ré-interprétés dans l'action quotidienne. Et, de ce fait, l'organisation se crée avec ce cycle perpétuel entre texte et conversation. Ainsi les communications, bien que plus reconnues à

travers les années, font toujours face à des interprétations des grandes lignes directrices dont elles ne sont pas souvent décisionnaires. Toutefois, les communications occupent une place suffisamment importante dans la structure, pour que la direction leur offre une place de choix. Et peut-être encore mieux plus tard, une fois que la direction aura vraiment compris la valeur de ce service.

Il serait d'ailleurs intéressant d'explorer cette valeur des communications dans une recherche ultérieure...

Bibliographie

- Austin, J., L., (1962), *Quand dire c'est faire*, Paris, Éditions Presse Points, 203 pages.
- Carayol, V., (1992), "Les structures de communication" *Revue Communication et Organisation*, numéro 2- 2^{ème} semestre.
- Chartier, L., (2003), *Mesurer l'insaisissable: méthode d'analyse du discours de presse*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 280 pages.
- Cormier, S., (2002), *La communication et la gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 250 pages.
- Dalle, F., (2001), *L'aventure L'Oréal*, Paris, Éditions Odile Jacob, 349 pages.
- D'Humières, P., (1994), *Management de la communication d'Entreprise*, Paris, Éditions Eyrolles, 315 pages.
- Flick, U., (1999), "Social Construction of Change: Qualitative Methods for Analysing Developmental Process". *Social Science Information*, 38 (4), 631-658
- Fortin J.C., Poirier, P., (1979), *La théorie de Chester Barnard : The Functions of the Executive*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 111 pages.
- Gruning, J., E., Dozier, D., M., (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations, A study of Communication Management in Three Countries*, New-Jersey, Lawrence Erlbaum, 653 pages.
- Harris, T., (1993), *Applied Organizational Communication*, New-Jersey ,Lawrence Erlbaum Publishers , 504 pages.
- Hermès, J. (1995), *Reading Women's magazines*. Cambridge, Polity Press/Blackwell, 240 pages.
- Isabella, L., (1990), "Evolving Interpretation As A Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal*, 33(7), 7-41.
- Maisonneuve, D., Tremblay, S., Lafrance, A. (2004), *Rapport sur l'évolution des relations publiques au Québec*, Montréal, Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal, 117 pages.
- Maisonneuve, D., Lamarche, J.F., St-Amand, Y. (1999), *Les Relations Publiques dans une société en mouvance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 418 pages.

- Maurer, J.G., (1996) *Organization Charts*, 2nd edition, Duluth, Thomson Gale, 263 pages.
- Marion, G., (1998), "Les nouvelles missions du directeur de la communication", *Revue Française de Gestion*, numéro 118, mars-avril-mai, pp 5-17
- Massé, P. (1992), *Méthode de collecte et d'analyse de données en communication*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 253 pages.
- Michalisin, M., D., (2001), "Validity of annual reports assertions about innovativeness: an empirical investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 53, pp 151-161.
- Mintzberg, H., (1984), *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation, 220 pages.
- Morgan, G., & Smircich, L., (1980), "The Case for Qualitative Research", *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Pechocki, R., (2004), "Transparency of Annual Sustainability Reports", *Corporate Reputation Review*, 7(2), pp 107-123.
- Sutton, R. & Rafaeli, A. (1988), "Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores", *Academy of Management Journal*, 31 (3), 461-487
- Taylor, J., R., (1993), *The vulnerable Fortress, Bureaucratic Organization & Management in the Information Age*, London, University of London Press, 243 pages.
- J.R. (1988), *Une organisation n'est qu'un tissu de communications: essais théoriques*. Département de communication, Université de Montréal: Cahiers de recherche en communication. 305 Pages.
- Thomas, N., Jacquet, L., Vauban, F., (2001), *Les métiers de la communication*, Paris, Jeunes Éditions, 187 pages.
- Trujillo, N. (1983), *Performing Mintzberg's roles: The Nature of Managerial Communication*. In L.L Putnam & M.E Pacanowsky (Eds), *Communication and organisations: An Interpretative approach*, pp.73-97. Newbury Park, Sage.
- Yuthas, K., Rogers, R., Dillard, J., F., (2002), "Communicative Action and Corporate Annual Reports", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp141-157.

Médiagraphie

www.loreal.com

www.loreal-finance.com

www.celsa.fr

ANNEXE 1

Liste des tableaux

Tableau I : Tableau général de décodage des rapports annuels (page 53)

Tableau II : Indices généraux de décodage des sujets (page 53)

Tableau III : Indices de décodage des unités en fonction des sous-thèmes (page 57)

Tableau IV : Indices de répartition et d'orientation des sous-thèmes, de 2000 à 2005 (page 58)

Tableau V : Indices des périodes 2000 à 2005 en fonction des unités d'information (page 58)

Tableau VI : Répartition et poids-tendance des rapports annuels de 2000 à 2005 (page 59)

Tableau VII : Indices des sujets en fonction des périodes (page 60)

Tableau VIII : Poids-tendance des communications : activités, outils, structure; de 2000 à 2005 (page 63)

Tableau IX : Répartition géographique des unités d'informations de 2000 à 2005 (page 68)

Tableau X : Répartition et favorabilité des sous-thèmes, de 2000 à 2005 (page 69)

Tableau XI : Favorabilité des sous-thèmes en fonction des sujets, de 2000 à 2005 (page 71)

ANNEXE 2

Liste des abréviations

RP: Relations Publiques

Dircom: Directeur des communications

VP: vice-président